

COMPRENDERE E CONTRASTARE IL FENOMENO DELLA PERDITA DEI TALENTI: LA ROADMAP PER L'ITALIA



**COMPRENDERE
E CONTRASTARE IL FENOMENO
DELLA PERDITA DEI TALENTI:
LA ROADMAP PER L'ITALIA**

Settembre 2026

Rapporto Strategico realizzato da TEHA Group in collaborazione con Philip Morris Italia.

© 2026 Philip Morris Italia e TEHA Group S.p.A. Tutti i diritti riservati.

I contenuti del presente Rapporto Strategico sono riferibili esclusivamente al lavoro di analisi e di ricerca di TEHA Group e rappresentano l'opinione di TEHA Group.

Indice

Prefazioni	6
------------	---

Introduzione	16
--------------	----

I 10 punti più importanti del rapporto	22
--	----

01	I numeri chiave dell'evoluzione della fuga dei talenti in Italia e nei suoi territori	38
----	---	----

1.1.	Il contesto macroeconomico e sociale del Paese e le implicazioni sulla fuga dei talenti	39
1.2.	Le dinamiche e le tendenze della fuga dei talenti dall'Italia	45

02

Le politiche e le misure di contrasto della perdita dei talenti e di attrazione di capitale umano qualificato

68

- 2.1. Le *policy* nazionali per contrastare la perdita dei talenti: il caso italiano e le *best practice* dall'estero 70
- 2.2. Come i territori attraggono i talenti: le *policy* delle Regioni italiane 80

03

I risultati della *survey* alle aziende del TEHA Club

86

- 3.1. Il punto di vista delle imprese italiane sulla perdita dei talenti: criticità e prospettive dall'indagine di TEHA 87
- 3.2. L'analisi della domanda di competenze nel mercato del lavoro in Italia 103

04

Garantire il futuro del Paese trattenendo e attraendo i talenti: *la roadmap per l'Italia*

110

- 4.1. Le proposte di *policy* e la *Roadmap* per l'Italia
per contrastare la fuga dei talenti
- 4.2. I rischi dell'inazione per il sistema economico
e sociale italiano e per le imprese
- 4.3. I potenziali benefici derivanti dall'implementazione
delle *policy* e azioni individuate

111

131

135

Bibliografia

141

Sitografia

142

Prefazioni

Prefazione di Pasquale Frega

La capacità di sviluppare, trattenere e attrarre talenti è una delle sfide più importanti per il futuro dell'Italia. In un contesto segnato da profonde trasformazioni tecnologiche, dall'evoluzione dei modelli produttivi e da dinamiche demografiche sempre più complesse, le persone e le loro competenze rappresentano una risorsa fondamentale. Da esse dipendono la capacità del Paese di innovare, la qualità dello sviluppo economico e le opportunità che sapremo garantire alle nuove generazioni.

Per questo abbiamo ritenuto importante promuovere, insieme a TEHA Group, con cui da anni sviluppiamo studi e analisi sui grandi temi della competitività, un percorso di ricerca dedicato a comprendere le ragioni che alimentano la perdita di capitale umano qualificato e a individuare possibili risposte per rafforzare la capacità attrattiva del nostro Paese.

L'obiettivo non è soltanto descrivere il fenomeno, ma offrire elementi di analisi e proposte utili al dibattito pubblico e ai decisori.

Fin dall'inizio abbiamo voluto che questo lavoro fosse il risultato di un ampio percorso di ascolto e condivisione. Per questa ragione la ricerca si è sviluppata attraverso un dialogo continuo con istituzioni, università, imprese, centri di ricerca ed esperti, coinvolti anche durante momenti di confronto diretto sul territorio. Questo approccio ha consentito di raccogliere esperienze, esigenze e prospettive differenti, arricchendo l'analisi con il contributo diretto di chi ogni giorno si confronta con le sfide legate all'attrazione, alla valorizzazione e alla permanenza dei talenti nel nostro Paese.

Dalle evidenze raccolte emerge un messaggio chiaro: il tema della fuga dei talenti non può essere affrontato attraverso interventi isolati. Le persone scelgono dove costruire il proprio futuro sulla base di molteplici fattori: opportunità professionali, qualità dei percorsi di crescita, capacità di innovare, attrattività dei territori e fiducia nelle prospettive che un Paese è in grado di offrire.

In questo contesto anche le imprese svolgono un ruolo fondamentale. Investire nelle persone, valorizzarne le competenze, offrire opportunità di crescita e costruire ambienti di lavoro aperti all'innovazione non è più soltanto una scelta organizzativa: è una responsabilità che incide direttamente sulla capacità del Paese di essere più attrattivo per i talenti. Le aziende non possono affrontare da sole questa sfida, ma possono e devono essere parte della soluzione.

Allo stesso tempo, è necessario che anche le istituzioni e i decisori pubblici facciano la propria parte, contribuendo a creare un contesto favorevole all'investimento, all'innovazione, alla valorizzazione del merito e allo sviluppo delle competenze. La capacità di attrarre e trattenere talenti non dipende da una singola misura o da un singolo attore, ma dalla qualità complessiva dell'ecosistema che siamo in grado di costruire.

È da questa consapevolezza che nasce la Roadmap proposta nelle pagine che seguono. Una visione integrata che considera il talento non soltanto come una questione legata al mercato del lavoro, ma come una priorità strategica per il futuro dell'Italia.

Desidero rivolgere un sincero ringraziamento a tutte le persone che hanno contribuito a questo percorso. Alla Professoressa Giovanna Iannantuoni, il cui contributo e la cui esperienza sui temi della formazione, della ricerca e dello sviluppo del capitale umano hanno rappresentato un importante valore aggiunto per l'intero lavoro. Al Presidente Renato Brunetta e ai ricercatori del CNEL, che hanno condiviso i risultati dell'iniziativa *"Giovani Expat: diamo voce ai protagonisti del cambiamento"*, arricchendo il dibattito con il punto di vista diretto di tanti giovani italiani che hanno scelto di vivere e lavorare all'estero. A TEHA Group e a tutto il team di ricerca, per il rigore analitico, la qualità del lavoro svolto e la capacità di trasformare evidenze e confronti in una proposta organica di riflessione e di azione per il Paese.

Come emerge da questo Studio, l'Italia dispone già di molte delle risorse necessarie per affrontare con successo questa sfida: competenze, capacità industriali, eccellenze scientifiche, creatività e spirito imprenditoriale. Il compito che ci attende non è scoprirle, ma metterle a sistema e valorizzarle. Dobbiamo creare le condizioni affinché un numero crescente di giovani scelga di costruire qui il proprio futuro, trovando opportunità concrete per crescere, innovare e realizzare le proprie ambizioni. È una sfida che richiede visione, responsabilità condivisa e la capacità di lavorare insieme.

Auspico che questo lavoro possa contribuire ad alimentare un dibattito costruttivo e orientato alle soluzioni.

Pasquale Frega

Presidente e Amministratore Delegato

Philip Morris Italia

Prefazione di Valerio De Molli

*“I giovani sono la grande risorsa del nostro Paese.
Possiamo contare sul loro entusiasmo, sulla loro forza creativa.
I giovani incarnano il futuro.”*

Sergio Mattarella

La crescita di un Paese dipende dalla sua capacità di trasformare competenze e idee in innovazione. Quando i talenti se ne vanno, non si perde solo lavoro qualificato ma si indebolisce il potenziale creativo del sistema-Paese: la perdita dei talenti diventa così il segnale di un ecosistema che fatica a generare futuro.

Nel solo 2024, oltre 141mila italiani hanno trasferito la loro residenza all'estero; tra questi circa 45.000, pari al 32% del totale, erano in possesso di almeno un titolo di laurea. Ampliando il periodo di osservazione agli ultimi 10 anni, il Paese ha perso oltre 300.000 cittadini qualificati. L'emigrazione dei laureati genera ogni anno per lo Stato italiano un «costo» di 7,2 miliardi di Euro, equivalente alla spesa pubblica in istruzione persa per formare gli studenti; se a tale importo si aggiunge anche la perdita di Valore Aggiunto potenziale generabile dagli emigrati italiani, tale valore raggiunge gli 11,4 miliardi di Euro.

Alla luce di questi dati, risulta importante e strategico per l'Italia occuparsi del fenomeno della “perdita dei talenti” almeno per tre ordini di motivi: 1) gli individui altamente qualificati hanno in media un livello di produttività più alto, un fattore cruciale da valorizzare in un Paese come l'Italia che mostra livelli di produttività stagnante da circa 25 anni; 2) gli individui altamente qualificati hanno stipendi più elevati della media, altro elemento particolarmente rilevante per l'Italia, uno dei soli quattro Paesi OCSE in cui i salari reali si sono ridotti negli ultimi 25 anni; 3) stipendi più alti sono generalmente associati a maggiori consumi, il cui contributo alla crescita del PIL è fondamentale (in Italia i consumi rappresentano circa il 60% del PIL).

Sulla base di queste premesse, TEHA, insieme a Philip Morris Italia, ha deciso di tracciare una *Roadmap* per l'Italia che, partendo dall'analisi dei numeri chiave e dalla comprensione delle cause profonde della perdita dei talenti, possa rappresentare il punto di partenza per il contrasto del fenomeno attraverso azioni di *policy* mirate e funzionali a rendere l'Italia un Paese competitivo e attrattivo per i talenti.

Tra le motivazioni che portano i laureati a spostare all'estero la propria residenza, la più importante è legata al timore di trovare un lavoro sottopagato e/o instabile. L'Italia, infatti, è l'unico Paese europeo tra i *Big-4* in cui i salari reali si sono ridotti dal 2000 ad

oggi (-2,3% contro +5% in Spagna, +17% in Germania e +20% in Francia) e, nello stesso periodo, il numero di contratti a tempo determinato è aumentato del 34% negli ultimi 20 anni. Il rapporto tra retribuzioni basse ed elevato costo della vita, emerge come prima causa della «fuga», ma si inserisce in un quadro più ampio di scarse prospettive di crescita, limitata valorizzazione delle competenze e percezione di un contesto meno capace di premiare ambizione e merito.

Oggi, inoltre, il Paese presenta criticità strutturali in termini di occupazione femminile, NEET, abbandono degli studi e numero di laureati (in particolare nelle materie STEM). La perdita dei talenti acuisce queste fragilità: negli ultimi 10 anni sono stati gli *over-50* a trainare la crescita occupazionale del Paese e si stima che il fabbisogno occupazionale nei prossimi anni sarà trainato dalla sostituzione dei lavoratori in uscita, in larga parte per ricambio generazionale (3 dei 3,7 milioni di lavoratori richiesti). Senza dimenticare che le stime Istat indicano per l'Italia -4,2 milioni di persone in età lavorativa in meno al 2040.

Per leggere il fenomeno dal lato della “domanda di talenti”, abbiamo inoltre coinvolto le imprese del *network* TEHA Club attraverso una indagine *ad hoc*, con l'obiettivo di far emergere i fabbisogni professionali delle aziende, le difficoltà concrete nel reperimento dei talenti e le principali leve attivate (o attivabili) per la *retention* delle risorse. In particolare, dalla *survey* è emerso un rilevante *gap* di percezione in merito alla fuga dei talenti e al suo impatto sul sistema-Paese e sul proprio *business*, la consapevolezza che i talenti lascino l'Italia per assenza di condizioni economiche competitive, scarsità di opportunità professionali adeguate e mancanza di fiducia nel futuro del Paese, e l'introduzione da parte delle aziende di iniziative dedicate a rafforzare la capacità di attrarre, valorizzare e trattenere le competenze chiave, *in primis* attraverso formazione, lavoro flessibile e percorsi di carriera strutturati.

Nello Studio, inoltre, un importante spazio è stato dedicato all'approfondimento di *best practice* sia internazionali (Paesi comparabili con l'Italia come Francia, Germania, Regno Unito e Spagna) che territoriali (in particolare, Emilia-Romagna e Puglia). Dall'analisi sono emerse rilevanti evidenze che, unitamente ai numeri chiave sulla perdita dei talenti e ai risultati della *survey* alle aziende, hanno poi permesso, nella parte finale dello Studio, di identificare delle proposte di *policy* e indirizzi operativi per contrastare il fenomeno.

Lo studio suggerisce come la risposta alla perdita dei talenti richiede una *Roadmap* integrata capace di agire sull'intero ciclo di vita del talento, avviando una campagna nazionale rivolta ai giovani italiani, agli italiani all'estero e ai talenti internazionali per comunicare l'Italia come luogo in cui costruire il proprio futuro e la propria carriera, fare impresa e ricerca. Le cinque direttrici di *policy* individuate, infatti, rispondono agli obiettivi di: 1) rendere il lavoro qualificato più remunerativo, stabile e competitivo; 2) semplificare l'ingresso e la permanenza dei talenti qualificati; 3) collegare formazione avanzata, ricerca e impresa; 4) costruire territori attrattivi per il rientro e la permanenza dei talenti; 5) costruire un ecosistema competitivo per *startup*, *deep tech* e imprenditorialità.

Questo ambizioso Studio non sarebbe stato possibile senza l'impegno dei vertici di Philip Morris Italia, a partire da Pasquale Frega, Andrea Guglielmo e tutto il *team*, nell'approfondire un tema di importanza strategica presente e futura per il nostro Paese. Ci tengo molto a ringraziare per il suo prezioso contributo come *Advisor* dello Studio anche Giovanna Iannantuoni (Professoressa Ordinaria di Economia Politica e già Rettrice dell'Università di Milano-Bicocca; Presidente della Fondazione Università Bicocca; già Presidente della Conferenza dei Rettori delle Università italiane – CRUI), e Renato Brunetta, Presidente del Consiglio Nazionale dell'Economia e del Lavoro – CNEL, che ha svolto un lavoro complementare al presente Studio attraverso una *survey* ai giovani italiani emigrati all'estero. Infine, un sentito ringraziamento va al *team* TEHA formato dal sottoscritto e da Lorenzo Tavazzi, Pio Parma, Nevia Andrisani, Giovanni Abramo, Diego Medagli, Marianna Carpinelli, Leonardo Marti, Giorgia Rusconi, Silvia Lovati, Fabiola Gnocchi e Roberta Braccio.

Valerio De Molli

Managing Partner & CEO, The European House – Ambrosetti e TEHA Group

Prefazione di Giovanna Iannantuoni

La crescita economica italiana rappresenta oggi una delle principali sfide strategiche per il futuro del Paese. Non si tratta soltanto di sostenere il ciclo economico nel breve periodo, né di compensare gli effetti di *shock* esterni attraverso politiche di bilancio o misure temporanee. Il problema centrale riguarda piuttosto la capacità dell'Italia di tornare a generare crescita strutturale, cioè un **aumento duraturo della produttività, dei redditi e delle opportunità di lavoro qualificato**. Nell'ultimo quarto di secolo, l'economia italiana ha mostrato una dinamica insoddisfacente della produttività, accompagnata da una debole capacità di innovazione e da una progressiva difficoltà nel valorizzare pienamente le competenze disponibili. Il rallentamento della crescita non è quindi riconducibile esclusivamente alla congiuntura, ma riflette vincoli più profondi che riguardano la struttura produttiva, il funzionamento del mercato del lavoro, il sistema della ricerca e la capacità del Paese di investire nel proprio capitale umano.

La teoria economica e l'evidenza empirica convergono nell'individuare **due motori fondamentali della crescita nel lungo periodo: il capitale umano e l'innovazione tecnologica**. Il capitale umano comprende l'insieme delle conoscenze, delle competenze, delle capacità professionali e creative incorporate nelle persone. L'innovazione tecnologica, invece, riguarda la capacità di trasformare conoscenza e ricerca in nuovi prodotti, processi, servizi e modelli organizzativi. Questi due fattori non sono indipendenti, ma si rafforzano reciprocamente. Le tecnologie più avanzate richiedono persone adeguatamente formate per essere sviluppate, adottate e diffuse; allo stesso tempo, un sistema di istruzione, formazione e ricerca di qualità accresce la capacità delle imprese di innovare e di competere sui mercati internazionali.

Il capitale umano costituisce, in questa prospettiva, una forma di investimento produttivo. Le competenze non determinano soltanto la produttività individuale e la possibilità di ottenere salari più elevati, ma influenzano la capacità complessiva di un'economia di adattarsi ai cambiamenti, assorbire nuove tecnologie e generare innovazioni. La presenza di lavoratori qualificati favorisce inoltre la nascita di imprese innovative, sostiene la ricerca applicata, facilita il trasferimento tecnologico e contribuisce alla costruzione di reti tra università, centri di ricerca e sistema produttivo. Per questa ragione, la disponibilità di talenti rappresenta una condizione essenziale non soltanto per la competitività delle singole imprese, ma anche per la qualità e la sostenibilità del modello di sviluppo nazionale.

L'innovazione tecnologica, d'altra parte, non può essere considerata un processo automatico o separato dalle istituzioni che producono conoscenza. La **ricerca scientifica**, e in particolare la ricerca fondamentale, svolge una **funzione decisiva nell'ampliare la frontiera delle conoscenze e nel creare le condizioni per successive applicazioni economiche**. Le università sono quindi chiamate a svolgere una duplice funzione: formare capitale umano altamente qualificato e alimentare il processo innovativo attraverso la ricerca. La libertà della ricerca, la continuità dei finanziamenti e la qualità dell'ambiente accademico costituiscono elementi essenziali di questo processo. La distanza temporale tra la produzione di nuova conoscenza e la sua trasformazione in innovazione di mercato rende infatti necessario un orizzonte di investimento di lungo periodo, non subordinato esclusivamente a risultati immediati o a logiche di breve termine.

È proprio all'interno di questo quadro che deve essere interpretato il fenomeno della fuga dei talenti. La mobilità internazionale delle persone qualificate non è, di per sé, un fenomeno negativo. Lo spostamento verso altri Paesi può arricchire i percorsi professionali, favorire lo scambio di conoscenze e rafforzare le relazioni internazionali. Il problema nasce quando la mobilità diventa prevalentemente un movimento a senso unico, determinato dall'assenza di opportunità adeguate in Italia e dalla difficoltà del Paese di trattenere, attrarre e valorizzare le proprie competenze. In questo caso, la perdita di capitale umano non rappresenta soltanto una riduzione della forza lavoro disponibile, ma comporta anche un costo economico più ampio: si indebolisce la base fiscale, si riduce il rendimento degli investimenti sostenuti dal sistema educativo, si limita la capacità innovativa delle imprese e si impoveriscono le reti professionali e scientifiche nazionali.

La fuga dei talenti deve quindi essere letta come un indicatore della capacità del sistema Paese di **offrire un adeguato "rendimento del restare"**. La decisione di un giovane laureato, di un ricercatore o di un professionista altamente qualificato di rimanere, rientrare o trasferirsi in Italia dipende infatti da un insieme di condizioni economiche, professionali e sociali. Contano il livello delle retribuzioni, la stabilità dei contratti, le prospettive di carriera, la qualità della ricerca, la possibilità di avviare un'impresa e l'accesso ai capitali. Ma contano anche la qualità dei servizi pubblici, l'accessibilità abitativa, la conciliazione tra vita professionale e personale e l'attrattività dei territori. Un Paese può trattenere i propri talenti solo se è in grado di offrire non un semplice posto di lavoro, ma un progetto di vita e di crescita professionale credibile.

Il contrasto alla fuga dei talenti si colloca dunque al centro di una più ampia strategia per la crescita italiana. Investire nel capitale umano e nell'innovazione significa rafforzare le condizioni che consentono all'economia di aumentare la produttività; trattenere e attrarre talenti significa assicurarsi le competenze necessarie per realizzare tale strategia. Le politiche per la crescita, quelle per la ricerca e quelle per il lavoro qualificato non possono pertanto essere progettate separatamente. È necessario un approccio integrato, capace di intervenire lungo l'intero ciclo di vita del talento: dalla formazione all'ingresso nel mercato del lavoro, dalla crescita professionale alla possibilità di fare ricerca, innovazione e impresa.

La *Roadmap* proposta in questo rapporto muove da questa consapevolezza. L'obiettivo non è limitare la mobilità internazionale, ma **rendere l'Italia un Paese più competitivo nel confronto globale per il capitale umano**. Ciò richiede condizioni di lavoro più remunerative, stabili e qualificate; procedure più semplici per l'ingresso e la permanenza dei talenti internazionali; un collegamento più efficace tra formazione avanzata, ricerca e impresa; territori capaci di offrire servizi e qualità della vita; infine, un ecosistema favorevole alle *startup*, alla tecnologia e all'imprenditorialità innovativa. Solo intervenendo simultaneamente su questi fattori sarà possibile **trasformare il capitale umano da risorsa dispersa a leva effettiva di sviluppo**, e fare dell'innovazione non un episodio isolato, ma il fondamento di una nuova traiettoria di crescita per l'Italia.

Giovanna Iannantuoni

*Professoressa Ordinaria di Economia Politica e già Rettrice, Università di Milano-Bicocca;
Presidente, Fondazione Università Bicocca;
già Presidente, Conferenza dei Rettori delle Università italiane – CRUI*

Introduzione

Dal 2021 Philip Morris Italia e TEHA Group collaborano all'elaborazione di studi strategici su temi di interesse per il sistema-Paese. Gli studi realizzati spaziano dallo sviluppo delle competenze di *Intelligent Manufacturing* come *driver* per uno sviluppo sostenibile e sicuro (2021) alla realizzazione di un *New Deal* di competenze in ambito agricolo e industriale (2022), fino ai temi – affrontati negli ultimi due anni – connessi alle competenze del futuro per lo sviluppo dell'innovazione nell'epoca dell'Intelligenza Artificiale (2024) e al ruolo delle aziende capofiliera come motore di innovazione e sostenibilità (2025).

Nel **2026**, Philip Morris Italia e TEHA Group hanno deciso di indagare il fenomeno della **perdita dei talenti**, con la missione di definire una **Roadmap per l'Italia** che, partendo dall'analisi dei **numeri chiave** e dalla comprensione delle **cause** della **perdita** dei talenti, possa rappresentare il punto di partenza per contrastare il fenomeno attraverso azioni di **policy mirate e funzionali a rendere l'Italia un Paese competitivo e attrattivo per i talenti**.

Di conseguenza, gli obiettivi dello Studio Strategico si sono sostanziati in:

- approfondire **l'evoluzione del fenomeno della perdita dei talenti in Italia e nei suoi territori** a partire da una prospettiva storica recente e a confronto con gli altri principali *competitor* europei;
- comprendere le **cause** sottostanti tale fenomeno e identificare possibili **misure correttive** di breve e medio-lungo termine, anche sull'esempio di *best practice* internazionali;
- mettere in evidenza, rispetto ai temi in oggetto, **i bisogni e le aspettative espresse dal sistema industriale e produttivo a livello regionale**, a partire dai territori verso cui l'Azienda ha un interesse strategico o in cui detiene accordi con il sistema accademico locale;
- valutare, quantificandoli, i **rischi connessi all'intensificarsi della perdita di talenti dall'Italia verso altri Paesi su un orizzonte di breve e medio-lungo periodo**;
- prefigurare una concreta **visione di sviluppo per l'Italia, declinandola anche a livello dei suoi territori**, identificando le condizioni (politiche, normative, fiscali, formative, culturali, ecc.) per favorire la *retention* dei talenti come leva strategica e competitiva di crescita e sviluppo.

La “perimetrazione” del concetto della perdita dei talenti ha rappresentato il punto di partenza dello Studio, al fine di circoscriverne l’ambito di analisi e anche nell’ottica di raccogliere ed elaborare i giusti dati per spiegare tale fenomeno. Dopo aver analizzato le varie definizioni oggi presenti a livello accademico ed istituzionale, nello Studio è stata adottata la seguente definizione:

“Situazione in cui un Paese perde un contributo rilevante per la crescita, l’innovazione e lo sviluppo potenziale a causa dell’emigrazione delle proprie risorse umane di valore (in particolare, di quelle altamente qualificate) verso altri Paesi dove possono beneficiare di condizioni di sistema più favorevoli (lavorative, retributive, ecc.) e dell’incapacità del Paese di trattenere tali risorse e di attrarne di nuove dall’estero”.

Nel dettaglio, come si avrà modo di vedere più in dettaglio nei vari Capitoli dello Studio, è importante e strategico per l’Italia occuparsi del fenomeno della “perdita dei talenti” principalmente e almeno per tre motivi:

1. Gli individui altamente qualificati riportano in media un **livello di produttività più alto** e ciò risulta cruciale da valorizzare in un contesto in cui l’Italia mostra una **produttività stagnante da 25 anni**.
2. Gli individui altamente qualificati riportano **stipendi più elevati** della media, in un contesto in cui l’Italia è uno dei 4 Paesi OCSE dove **i salari si sono ridotti negli ultimi 25 anni**.
3. Stipendi più alti portano a **maggiori consumi**, un’equazione fondamentale per fare crescere il PIL (i consumi in Italia rappresentano circa il **60%** del PIL).

Lo Studio ha beneficiato della supervisione e delle linee d’indirizzo di un *Advisory Board*, composto da:

- **Giovanna Iannantuoni** (Professoressa Ordinaria di Economia Politica e già Rettrice, Università di Milano-Bicocca; Presidente, Fondazione Università Bicocca; già Presidente, Conferenza dei Rettori delle Università italiane – CRUI);
- **Pasquale Frega** (Presidente e Amministratore Delegato, Philip Morris Italia);
- **Valerio De Molli** (*Managing Partner* e CEO, The European House – Ambrosetti e TEHA Group).

Nel corso dell'iniziativa, è stato tenuto conto anche dei **contributi del Consiglio Nazionale dell'Economia e del Lavoro – CNEL** e nel dettaglio del Presidente **Renato Brunetta**, attraverso il suo coinvolgimento nei lavori tramite incontri riservati di allineamento finalizzati a raccogliere spunti originali per le analisi svolte.

Infine, l'iniziativa ha previsto la realizzazione di **due tavoli di confronto territoriali** (tenutisi a Bologna e Bari nel mese di luglio 2026), con l'obiettivo di:

- i. presentare l'iniziativa a selezionati interlocutori territoriali, condividendone la missione, gli obiettivi e gli assunti di fondo;
- ii. presentare le **prospettive delle analisi** e gli elementi emersi dal lavoro di ricerca;
- iii. raccogliere e discutere **esperienze, esigenze e aspettative** a livello territoriale con riferimento alla *retention* e *attraction* dei talenti e alla valorizzazione del capitale umano;
- iv. fare emergere **best practice e soluzioni implementate a livello territoriale** da includere e avvalorare nello Studio;
- v. discutere possibili linee **guida e raccomandazioni di policy** che possano contribuire a costruire una efficace *Roadmap* d'azione per il Paese, valorizzando la prospettiva dei territori.

Si desidera ringraziare, quindi, per i preziosi contributi e i suggerimenti offerti durante le due riunioni dei tavoli di confronto territoriali: **Gianna Elisa Berlingiero** (Direttrice del Dipartimento Sviluppo Economico, Regione Puglia), **Milvia Bernetti** (HR *Specialist*, Blackshape), **Francesco Brianzi** (Assessore alle Politiche Giovanili, Università e Ricerca, Comune di Piacenza), **Roberto Coita** (Direttore Risorse Umane, Banca Popolare di Puglia e Basilicata), **Alessia Coracci** (Funzionario delle Reti Educative, Comune di Reggio Emilia), **Paolo D'Addabbo** (*Program Manager*, Agenzia Regionale per la Tecnologia, il Trasferimento tecnologico e l'Innovazione – ARTI Puglia), **Piero De Fazio** (Dirigente di Ricerca, ENEA), **Francesco Divella** (Procuratore, Divella), **Adriana Fantini** (Assessore alla Pianificazione per lo sviluppo urbano sostenibile e senza barriere, Comune di Piacenza), **Anda Furfaro** (Vice Presidente con delega all'*Education, Digital* e Diversificazione Produttiva, Confindustria Taranto; componente del Gruppo Tecnico *Education*, Confindustria Nazionale; Coordinatrice del Gruppo *Education*, Confindustria Puglia; Cofondatrice, Società di Topografia), **Silvia Fregolent** (Vicepresidente della 9ª Commissione permanente "Industria, commercio, turismo, agricoltura e produzione agroalimentare"; Membro della 8ª Commissione permanente "Ambiente, transizione ecologica, energia, lavori pubblici, comunicazioni, innovazione tecnologica", Senato della Repubblica – Italia Viva), **Stefania Gambi** (Ufficio Politiche Europee, Comune di Ravenna), **Tiziana Giove** (*Chief of Staff to CEO*, Exprivia), **Eli-**

sabetta Gualmini (Membro della Commissione per l'occupazione e gli affari sociali, Parlamento Europeo – Gruppo Renew Europe; già Vicepresidente, Regione Emilia-Romagna), **Annacarla Loperfido** (Vice Presidente con delega a Capitale Umano, Università e Ricerca, Confindustria Bari e Barletta-Andria-Trani; *Human Resources and Organization Director*, Master Italy), **Leonardo Mangia** (Direttore Divisione *Banking e Financial Services*, LINKS Management Technology), **Vito Manzari** (Direttore della Sezione di Bari, Istituto Nazionale di Fisica Nucleare), **Gabriele Marzano** (Dirigente, Direzione Generale Conoscenza, Ricerca, Lavoro, Imprese, Regione Emilia-Romagna), **Antonio Messeni Petruzzelli** (Prorettore alla Valorizzazione delle Conoscenze e Innovazione, Politecnico di Bari), **Lucia Minutello** (Responsabile Rapporti Esterni, CISA), **Marco Occhi** (Vicepresidente, Unione Parmense degli Industriali), **Chiara Pedretti** (Responsabile Area Formazione e Sviluppo, MARPOSS), **Michele Picaro** (Membro della Commissione per l'ambiente, il clima e la sicurezza alimentare e della Commissione per la sanità pubblica, Parlamento europeo; Gruppo dei Conservatori e Riformisti europei), **Rosaria Rinaldi** (Delegata della Rettrice al Trasferimento Tecnologico e Direttrice Istituto Superiore Universitario di Formazione Interdisciplinare – ISUFI), **Salvatore Rizzello** (Prorettore Vicario, Università del Salento), **Anna Maria Rizzi** (CFO, Geosec), **Marco Silvagni** (Dirigente Area Territoriale di Bologna, Agenzia Regionale per il Lavoro Emilia-Romagna), **Fabrizio Storti** (Prorettore Vicario con delega alla Terza Missione, Università di Parma), **Luigi Triggiani** (Segretario Generale, Unioncamere Puglia) e **Paolo Valenza** (Delegato alla Formazione e alle Politiche Attive del Lavoro, Confindustria Puglia e Confindustria Bari e Barletta-Andria-Trani; Presidente, Woom Italia).

Si ringrazia per i contributi e i suggerimenti offerti per la realizzazione dello Studio i componenti del Gruppo di Lavoro di Philip Morris Italia:

- **Andrea Guglielmo** (Direttore Relazioni Esterne);
- **Leandro Maggi** (*Director People and Culture Italy*);
- **Piergiorgio Marini** (*Senior Manager External Affairs, Value Chain Relation and Illicit Prevention*);
- **Gabriele Andreani** (*Coordinator Sustainability & Public Policy*);
- **Carlotta Calarese** (*Coordinator Media Relations*);
- **Federica Coppola** (*Supervisor Media Relations*);
- **Pamela Polizzi** (*Talent Acquisition Specialist*);
- **Francesca Sommella** (*Regulatory Affairs Executive*);
- **Elisa Vellucci** (*Manager Talent Acquisition*).

Il gruppo di lavoro TEHA Group è formato da:

- **Lorenzo Tavazzi** (*Senior Partner* e Responsabile Scenari & *Intelligence*);
- **Pio Parma** (*Senior Consultant*);
- **Nevia Andrisani** (*Senior Consultant*);
- **Giovanni Abramo** (*Consultant*);
- **Marianna Carpinelli** (*Consultant*);
- **Diego Medagli** (*Consultant*);
- **Leonardo Marti** (*Analyst*);
- **Silvia Lovati** (*Associate Partner* e Responsabile TEHA Club e Relazioni con i *media*);
- **Roberta Braccio** (*Assistant*).

I 10 punti più importanti del rapporto

1. Nel 2024 gli italiani trasferiti all'estero sono stati oltre 141mila unità, di cui il 32% (~45.000 unità) con almeno la laurea. Negli ultimi 10 anni il Paese ha perso oltre 300.000 laureati (di cui il 23% proveniente dalla Lombardia), con Regno Unito, Germania e Svizzera tra i Paesi maggiormente "ambiti".

La mobilità internazionale degli italiani ha assunto negli ultimi anni una dimensione crescente e sempre più qualificata. Nel 2024 sono stati **oltre 141 mila i cittadini italiani cancellati dall'anagrafe per trasferimento di residenza all'estero**, il valore più elevato dell'ultimo decennio e in aumento del **+37,9% rispetto al 2015**. All'interno di questo fenomeno, assume particolare rilevanza la componente ad alta qualificazione: circa il **32% degli espatriati nel 2024 possiede almeno una laurea**, pari a circa **45 mila persone**. Nel complesso, tra il **2015 e il 2024 l'Italia ha perso oltre 306 mila laureati o persone con titolo di studio superiore**, con un incremento dell'**85,5%** rispetto al 2015.

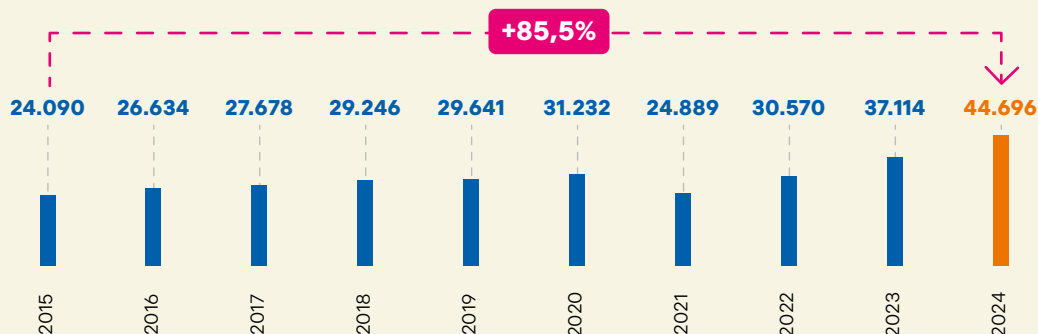


FIGURA I. Cittadini italiani laureati o con titolo di studio superiore cancellati dall'anagrafe per trasferimento di residenza all'estero (valori assoluti), 2015-2024.

Fonte: elaborazione TEHA Group su dati Istat, 2026.

Il fenomeno riguarda tutte le aree del Paese, ma la **Lombardia** rappresenta la principale regione di provenienza, con circa il **23% del totale dei laureati emigrati nell'ultimo decennio**, coerentemente con il suo peso demografico ed economico. I principali Paesi di destinazione confermano la natura altamente qualificata della mobilità: tra il 2020 e il 2024 il **Regno Unito (15,4%)**, la **Germania (12,2%)** e la **Svizzera (9,6%)** rappresentano le destinazioni più frequenti per i cittadini italiani laureati che si trasferiscono all'estero.

La sfida per l'Italia non consiste quindi nel limitare la mobilità internazionale, fenomeno fisiologico in un'economia aperta, ma nel rafforzare la capacità del Paese di trattenere e attrarre capitale umano qualificato, **riequilibrando la propria "Bilancia dei Talenti"** (intesa come la somma dei talenti presenti nel Paese e quelli che il Paese è capace di attrarre, al netto di quelli che lasciano il Paese).

2. L'emigrazione dei laureati genera ogni anno per lo Stato italiano un "costo" di 7,2 miliardi di Euro, dovuto alla spesa in istruzione persa per formare gli studenti. Se si aggiunge anche la perdita di PIL potenziale dovuta al Valore Aggiunto generabile dagli emigrati, tale valore arriva a 10,7-11,4 miliardi di Euro in base allo scenario preso in considerazione.

La fuga dei talenti rappresenta una perdita non soltanto demografica e sociale, ma anche economica. Ogni laureato formato in Italia incorpora un investimento significativo in termini di istruzione: considerando il costo cumulato dei diversi cicli formativi, il costo medio per formare uno studente fino al conseguimento del titolo universitario è stimato in circa **160,4 mila Euro**. Applicando tale valore ai **44.696 laureati emigrati nel 2024**, emerge una perdita potenziale di investimento formativo pari a circa **7,2 miliardi di Euro all'anno**. Sull'orizzonte decennale 2015-2024, la perdita cumulata associata ai **306 mila laureati emigrati** raggiunge circa **49 miliardi di Euro** di investimento formativo non pienamente valorizzato nel sistema economico nazionale.

A questa componente si aggiunge il mancato contributo produttivo generabile dagli individui qualificati che lavorano all'estero. Considerando il PIL medio per occupato, pari a circa **93.629 Euro nel 2025**, la perdita potenziale associata all'emigrazione dei laureati è stimata tra **3,5 e 4,2 miliardi di Euro annui**. Sommando l'investimento formativo perso e il mancato valore economico prodotto, il costo complessivo per il sistema-Paese raggiunge una dimensione compresa tra **10,7 e 11,4 miliardi di Euro annui**.

La perdita dei talenti riduce inoltre la capacità innovativa del Paese, perché competenze scientifiche, brevetti, reti professionali e conoscenze generate da persone altamente qualificate vengono valorizzate prevalentemente negli ecosistemi economici di destinazione.

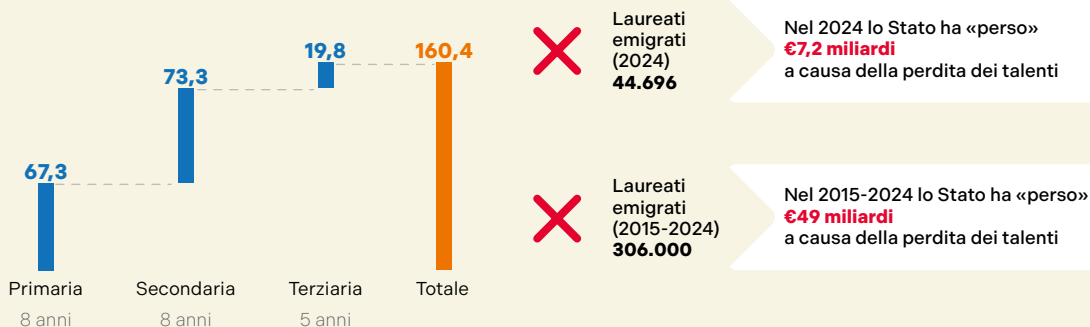


FIGURA II. Costo per la formazione di uno studente per tipo di formazione (migliaia di Euro), 2024.

Fonte: elaborazione TEHA Group su dati Istat, 2026.

Nota: per finalità di stima, i livelli di istruzione sono stati aggregati in coerenza con la classificazione COFOG/Eurostat. In particolare, il ciclo "primaria" include anche l'istruzione pre-primaria (scuola dell'infanzia), per un totale di 8 anni.

3. La principale motivazione della perdita dei talenti è il timore di trovare un lavoro sottopagato e/o instabile. L'Italia, infatti, è l'unico Paese europeo tra i Big-4 in cui i salari si sono ridotti dal 2000 (-2,3% vs. +17% in Germania e +20% in Francia) e il numero di contratti a tempo determinato è aumentato del 34% negli ultimi 20 anni.

La decisione di lasciare l'Italia nasce principalmente dalla percezione di un rapporto sfavorevole tra competenze acquisite e opportunità offerte dal mercato del lavoro. Il **68,4%** dei giovani dichiara preoccupazione rispetto al proprio ingresso nel mondo del lavoro. Le principali paure riguardano la possibilità di trovare un lavoro sottopagato (**54,7%**), di vivere una condizione di instabilità lavorativa prolungata (**47,3%**) e di non trovare opportunità coerenti con le proprie competenze (**36,5%**).

Il tema salariale rappresenta un elemento centrale. L'Italia è infatti l'unico Paese tra i principali Big-4 europei ad aver registrato una riduzione dei salari reali medi rispetto al 2000: **-2,3% in Italia**, contro **+17% in Germania**, **+19,7% in Francia** e **+5,1% in Spagna**.

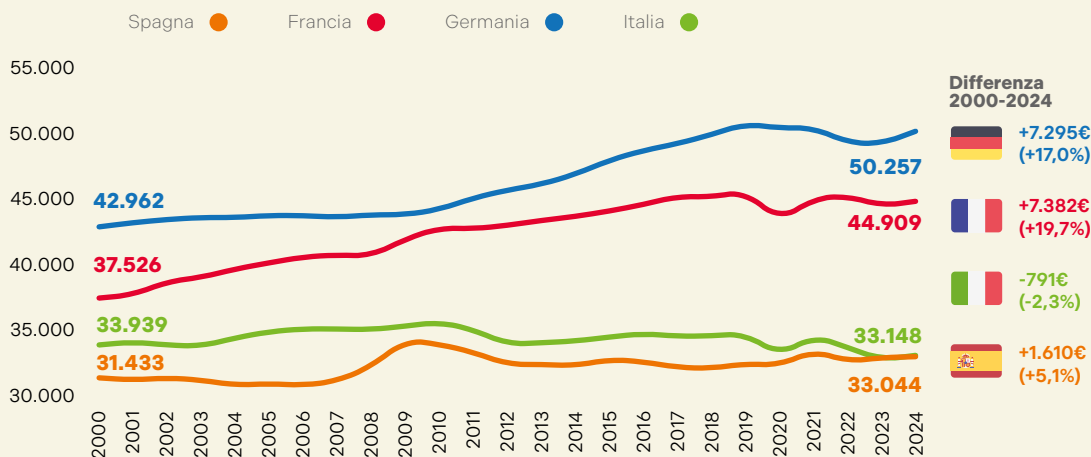


FIGURA III. Salario reale medio nei Big-4 UE-27 (Euro), 2000-2024.

Fonte: elaborazione TEHA Group su dati OECD, 2026.

Inoltre, il numero di contratti a tempo determinato è cresciuto del **+34,2% tra il 2004 e il 2025**, passando da circa **1,9 milioni a oltre 2,5 milioni**. La perdita dei talenti riflette quindi un tema più ampio: la capacità del Paese di offrire condizioni professionali competitive, valorizzare il merito e garantire percorsi di crescita coerenti con le aspettative delle nuove generazioni.

- 4. Il contesto sociale italiano presenta oggi criticità strutturali in termini di occupazione femminile, NEET, abbandono degli studi e laureati (in particolare nelle materie STEM). La perdita dei talenti acuisce queste fragilità: negli ultimi 10 anni sono stati gli *over-50* a trainare la crescita occupazionale del Paese e si stima che il fabbisogno occupazionale nei prossimi anni sarà trainato dalla sostituzione dei lavoratori in uscita, in larga parte per ricambio generazionale (3 dei 3,7 mln di lavoratori richiesti). Tutto ciò si inserisce in un contesto in cui si stima che in Italia al 2040 vi saranno -4,2 milioni di persone in età lavorativa in meno.**

La perdita di capitale umano qualificato si inserisce in un quadro sociale caratterizzato da criticità strutturali: basso tasso di occupazione femminile, elevata presenza di giovani NEET, abbandono scolastico e insufficiente disponibilità di laureati nelle discipline STEM. Nel 2025 il tasso di occupazione femminile italiano è pari al **53,8%**, il più basso tra i Paesi UE-27, con un divario di **24,9 punti percentuali tra Nord e Mezzogiorno**. Parallelamente, l'Italia presenta ancora un'elevata quota di giovani fuori da percorsi formativi o lavorativi: nel 2025 il tasso di NEET nella fascia 15-29 anni è pari al **13,3%**, superiore alla media europea.

Inoltre, con il 31,1% di **laureati** sulla popolazione 25-34 anni, l'Italia si colloca al penultimo posto nell'UE-27, solo davanti alla Romania, lontano da Germania (40,9%), Spagna (52,5%) e Francia (56%). Anche guardando ai **laureati STEM** l'Italia riporta una percentuale di laureati inferiore rispetto alla media europea (22,4% vs. 25,2%) e anche in questo caso dietro Francia (28,9%) e Germania (prima nell'UE-27 con il 35,6%).

In generale, la **transizione scuola-lavoro** sembra scontare diverse criticità a tutti i livelli di istruzione. Nel dettaglio, per i 18-24enni con la laurea la criticità maggiore è quella di non aver trovato servizi di orientamento utili (43%) e offerte di lavoro non soddisfacenti. Quest'ultima motivazione si conferma tra le prime anche tra i 25-29enni (34%), seguita invece dall'impossibilità di trovare offerte di lavoro.

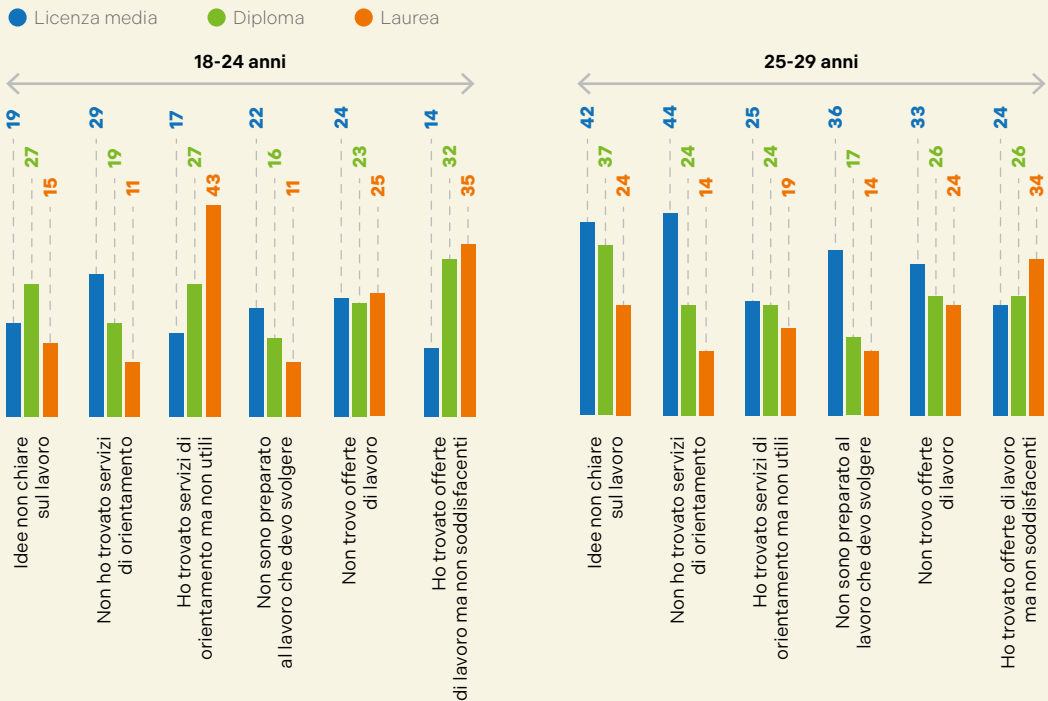


FIGURA IV. Difficoltà nel passaggio scuola-lavoro per i giovani 18-29 anni per titolo di studio in Italia: confronto tra 18-24 anni e 25-29 anni (valori %), 2024.

Fonte: elaborazione TEHA Group su dati indagine Inapp-Plus 2024, 2026.

Queste fragilità diventano ancora più rilevanti alla luce delle dinamiche demografiche. Nei prossimi anni il fabbisogno occupazionale italiano sarà trainato soprattutto dalla sostituzione dei lavoratori in uscita: dei circa **3,7 milioni di lavoratori richiesti**, circa **3 milioni saranno necessari per compensare il ricambio generazionale**. Al tempo stesso, si stima che entro il **2040 l'Italia perderà circa 4,2 milioni di persone in età lavorativa**.

- 5. La perdita dei talenti è un tema fondamentale da affrontare per stimolare la crescita: in Italia il PIL è cresciuto del 10% dal 2000 al 2025 (con un *gap* di 30 punti percentuali rispetto alla media UE-27) e la produttività solo del 2% nello stesso periodo (-26 p.p. rispetto alla media UE-27). In questo contesto, i rapporti debito/PIL e spesa pensionistica/PIL sono i più elevati tra i *Big-4* europei e – insieme al c.d. “inverno demografico” – rappresentano questioni fondamentali da affrontare per l’Italia e che generano preoccupazioni tra le fasce più giovani della popolazione circa la sostenibilità a medio-lungo termine del Paese (7 giovani su 10 guardano con insicurezza al futuro).**

In questo scenario, trattenere e attrarre talenti diventa una condizione necessaria per sostenere l’economia e la capacità produttiva del Paese. La perdita dei talenti rappresenta infatti una delle sfide centrali per rilanciare la crescita italiana.

Dal 2000 al 2025 il PIL italiano è cresciuto solo del **10%**, con un divario di circa **30 punti percentuali rispetto alla media UE-27**, mentre la produttività è aumentata soltanto del **2%**, con un *gap* di circa **26 punti percentuali rispetto alla media europea**.

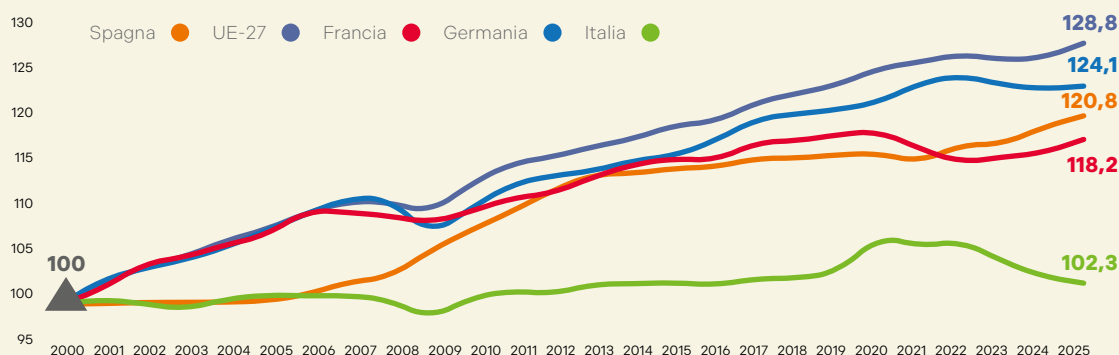


FIGURA V. Crescita della produttività nei *Big-4* europei e in UE-27 (Valore Aggiunto per ora lavorata, anno indice 2000 = 100), 2000-2025.

Fonte: elaborazione TEHA Group su dati OCSE, 2026.

Il tema del capitale umano assume quindi una rilevanza strategica: persone altamente qualificate contribuiscono mediamente a livelli più elevati di produttività, innovazione e capacità imprenditoriale. Inoltre, livelli salariali più elevati generano effetti positivi sui consumi, che rappresentano circa il **57% del PIL italiano**. Questa sfida si inserisce in un quadro del Paese complesso, caratterizzato dal più elevato rapporto debito/PIL e spesa pensionistica/PIL tra i *Big-4* europei, oltre che dal progressivo invecchiamento della popolazione con le nascite ai minimi storici. Non sorprende quindi che circa **7 giovani su 10 pensino con insicurezza al futuro del Paese**.

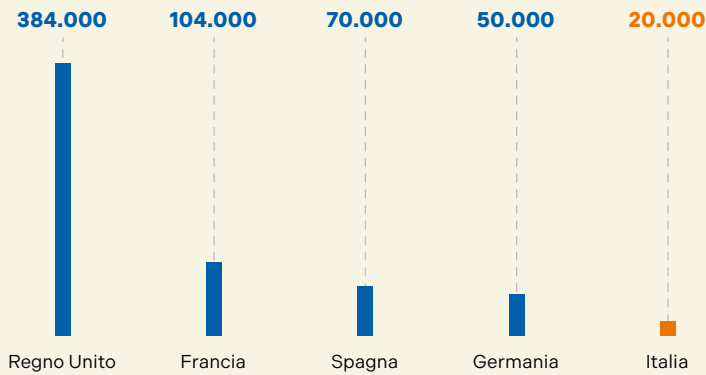
- 6. Nei principali benchmark europei, l'attrazione dei talenti è una politica di sistema: la Spagna mobilita oltre 8 miliardi di Euro nella strategia *Deep Tech*, il Regno Unito ha finanziato oltre 14.000 *Knowledge Transfer Partnership* e la Francia ha stanziato 100 milioni di Euro per attrarre ricercatori internazionali. In Italia, i lavoratori dipendenti beneficiari del regime impatriati hanno raggiunto 44.881 unità nel 2024, ma i nuovi permessi rilasciati a studenti internazionali di livello terziario sono stati soltanto circa 20.000.**

Le principali economie europee hanno trasformato l'attrazione dei talenti in una componente strutturale delle proprie politiche industriali e dell'innovazione. Il caso più significativo è quello della **Spagna**, che ha mobilitato oltre **8 miliardi di euro** nell'ambito della strategia *Deep Tech* 2026-2030, di cui **1,7 miliardi di Euro** destinati allo sviluppo di capacità scientifiche e tecnologiche, **6,4 miliardi di Euro** destinati al rafforzamento del tessuto imprenditoriale e **13 milioni di Euro** destinati a *governance*, visibilità dell'ecosistema e quadro regolatorio per lo sviluppo delle imprese *deep tech*. Inoltre, nel 2022 la Spagna ha introdotto la *Ley de Startups*, per rafforzare l'attrattività del Paese in questo ambito con condizioni agevolate per *founder* e lavoratori qualificati.

Con riferimento al Regno Unito, vi è nel Paese una rete di imprese, giovani talenti e Università per favorire ingressi qualificati grazie alle ***Knowledge Transfer Partnership***, accordi promossi da *Innovate UK* (l'agenzia nazionale britannica per l'innovazione) che collegano imprese, università, centri di ricerca. Ogni anno vengono investite circa **50 milioni di Sterline**, per un totale di oltre 800 progetti attualmente attivi e oltre 14.000 *partnership* finanziate.

Per quanto riguarda la **Francia**, essa concede un titolo di soggiorno per profili qualificati (***Carte de séjour «Talent»***) e ha definito una procedura dedicata all'ecosistema *tech* (***French Tech Visa***). Nel 2025 sono stati attribuiti circa **57.864** titoli **«Talent»**, tra cui **17.385** prime emissioni, e **11.350** destinati a familiari. Dal 2022 i titoli **«Talent»** attribuiti sono **stabilmente intorno ai 60.000**.

In Italia sono stati introdotti strumenti per favorire il rientro dei lavoratori qualificati: nel 2024 i lavoratori dipendenti beneficiari del regime impatriati hanno raggiunto **44.881 unità**. Tuttavia, la capacità di attrarre nuovi talenti internazionali resta ancora limitata: nello stesso anno i nuovi permessi rilasciati a studenti internazionali di livello terziario sono stati circa **20 mila**. L'esperienza internazionale mostra quindi che gli incentivi fiscali rappresentano solo una componente di una strategia più ampia, che deve integrare ricerca, università, impresa, *startup*, servizi e qualità della vita.



- La limitata attrattività verso gli studenti internazionali si riverbera a sua volta anche su quella dei **lavoratori**
- Secondo l'**OECD**, nel 2023 a livello internazionale il **Regno Unito** si colloca al **7° posto**, la **Germania** al **15°**, la **Francia** al **17°**, la **Spagna** al **24°** e l'**Italia** al **31°** posto per **attrattività per i lavoratori altamente qualificati**

FIGURA VI. Permessi a studenti internazionali di livello terziario (valori assoluti) 2024.

Fonte: elaborazione TEHA Group su dati «New and innovative ways to attract foreign talents in the EU» - OECD/EMN (2025) e «International Migration Outlook» (2025) - OECD, 2026.

- 7. Le Regioni italiane stanno sperimentando strumenti sempre più articolati per trattenere e attrarre competenze: dai 42,3 milioni di Euro del Piemonte per ITS e IFTS, al contributo fino al 75% dell'affitto in Valle d'Aosta, fino ai 54 milioni di Euro della Sicilia per il c.d. *South Working*. Tra i modelli più strutturati emergono l'Emilia-Romagna, che nel 2023-2024 ha coinvolto 6.712 utenze, contatti o accessi e 699 imprese, enti e associazioni, raggiungendo inoltre 50.102 utenze complessive attraverso il servizio it-ER, e la Puglia, unica regione italiana selezionata dalla Commissione Europea per ricevere il supporto di esperti nell'ambito della *Harnessing Talent Platform*.**

In Italia, le Regioni stanno progressivamente sviluppando strumenti dedicati alla *retention* e *attraction* dei talenti. Alcuni territori hanno scelto di intervenire sul rafforzamento delle competenze: ad esempio, il **Piemonte** ha destinato **42,3 milioni di Euro** a ITS e IFTS, mentre altre regioni hanno introdotto misure specifiche per sostenere l'attrazione di persone qualificate, come il contributo fino al **75% dell'affitto in Valle d'Aosta** o gli interventi della **Sicilia** sul *South Working* per circa **54 milioni di Euro**.

Tra i modelli più strutturati emerge l'**Emilia-Romagna**, che – attraverso il programma it-ER – ha coinvolto **6.712 utenti, contatti o accessi**, oltre **699 imprese, enti e associazioni** nel periodo 2023-2024, raggiungendo complessivamente **50.102 utenze del servizio**. Nel Mezzogiorno, la **Puglia** è l'unica regione italiana ad aver ricevuto il supporto della *Harnessing Talent Platform* della Commissione Europea.

Queste esperienze mostrano che la competizione per i talenti si gioca sempre più a livello territoriale, attraverso ecosistemi capaci di integrare opportunità professionali, formazione, servizi e qualità della vita.



Piemonte	Piano Formazione Tecnica Superiore (2026-2029)
Valle d'Aosta	Iniziativa House & Work
Friuli Venezia Giulia	Legge Talenti FVG
Emilia Romagna	Legge regionale Talenti (2/2023) + it-ER
Lazio	Acchiappa Talenti
Puglia	#mareAsinistra
Calabria	Reddito di Merito
Sicilia	South Working + Incentivi al rientro delle professionalità

FIGURA VII. Principali iniziative regionali mappate dallo Studio per l'attrazione, la permanenza e il rientro dei talenti in Italia.

Fonte: elaborazione TEHA Group su fonti varie, 2026

8. Per “leggere” il fenomeno anche dal lato della “domanda di talenti”, abbiamo coinvolto le imprese del *network* TEHA Club attraverso una indagine *ad hoc*, volta a far emergere i fabbisogni professionali delle Aziende, le difficoltà concrete nel reperimento dei talenti e le principali leve attivate (o attivabili) per la *retention* delle risorse. La *survey* mostra un rilevante *gap* di percezione tra le Aziende in merito alla fuga dei talenti: 9 rispondenti su 10 ritengono che il fenomeno sia “problematico” o “molto problematico” per l’Italia e circa 1 Azienda su 2 dichiara un impatto molto rilevante sul proprio *business*. Inoltre, le retribuzioni basse rispetto al costo della vita sono indicate come prima causa della “fuga”, pur inserendosi in un quadro più ampio di scarse prospettive di crescita, limitata valorizzazione delle competenze e percezione di un contesto meno capace di premiare ambizione e merito.

I risultati della *survey* TEHA evidenziano una forte consapevolezza del mondo produttivo rispetto alla rilevanza del fenomeno. Il **93,9% delle imprese rispondenti** considera la fuga dei talenti un problema “problematico” o “molto problematico” per l’Italia, mentre circa **una azienda su due** dichiara un impatto molto rilevante sul proprio *business*.

Secondo le imprese, i talenti lasciano il Paese soprattutto per tre motivazioni: **condizioni economiche poco competitive**, scarsità di opportunità professionali adeguate e minore fiducia nelle prospettive future dell’Italia. Le retribuzioni basse rispetto al costo della vita rappresentano il principale fattore, ma si inseriscono in un quadro più ampio di limitata valorizzazione delle competenze e ridotte possibilità di crescita.

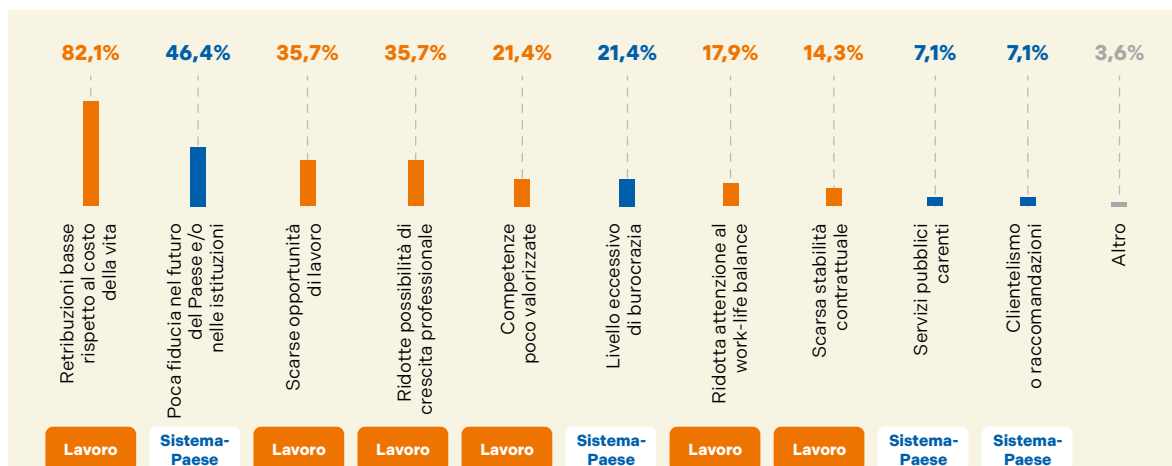


FIGURA VIII. Risposte alla domanda: «Quali sono, secondo Lei, i motivi principali per i quali un talento in Italia decide di trasferirsi all'estero per motivi di studio e/o di lavoro?» (valori %, possibilità di esprimere massimo 3 preferenze), 2026.

Fonte: elaborazione TEHA Group su dati proprietari da survey presso le imprese italiane, 2026.

Le imprese indicano con chiarezza quali condizioni potrebbero favorire il ritorno dei talenti italiani. Il **97% dei rispondenti alla survey** considera la disponibilità di retribuzioni adeguate al costo della vita il principale fattore di rientro, mentre l'**89% indica la presenza di opportunità lavorative adeguate**.

La risposta al fenomeno non può quindi limitarsi a incentivi temporanei, ma deve intervenire sulle cause strutturali della perdita di attrattività. Ciò significa aumentare la competitività salariale, creare percorsi professionali qualificanti, migliorare la qualità dell'ambiente lavorativo e rafforzare il collegamento tra formazione avanzata e sistema produttivo.

Le aziende italiane hanno iniziato a sviluppare iniziative dedicate alla gestione strategica del capitale umano. Le principali leve adottate riguardano formazione, lavoro flessibile e percorsi di carriera strutturati, mentre al sistema Paese viene richiesto soprattutto di intervenire su competitività salariale, fiscalità e *welfare*.

Secondo la *survey* TEHA, *attraction* e *retention* rappresentano due priorità di pari rilevanza per la competitività aziendale: il **75% delle imprese considera critica la capacità di trattenere i talenti già presenti in azienda**, mentre il **74% considera critica la capacità di attrarne di nuovi**.

La sfida per l'Italia è quindi costruire una vera strategia nazionale del talento, capace di integrare politiche del lavoro, formazione, ricerca, innovazione, fiscalità e sviluppo territoriale. Solo attraverso un approccio sistemico sarà possibile trasformare la perdita dei talenti da vincolo alla crescita a opportunità per rafforzare competitività e innovazione del Paese.

9. **La risposta alla perdita dei talenti richiede una Roadmap integrata capace di agire sull'intero ciclo di vita del talento: rendere più conveniente restare in Italia, semplificare l'ingresso di competenze qualificate, trasformare formazione e ricerca in occupazione, rendere i territori attrattivi e rafforzare gli ecosistemi dell'innovazione. TEHA ha individuato 5 direttrici di *policy* che mirano a riportare in positivo la "Bilancia dei Talenti" intervenendo sia sulla riduzione delle uscite sia sulla capacità del Paese di attrarre, trattenere e valorizzare capitale umano qualificato.**

Contrastare la perdita dei talenti richiede il superamento di interventi frammentati e temporanei e la costruzione di una **Roadmap nazionale organica**, capace di coordinare politiche del lavoro, formazione, ricerca, immigrazione qualificata, sviluppo territoriale e innovazione. L'obiettivo deve essere rendere l'Italia un Paese nel quale i talenti possano non soltanto entrare o rientrare, ma anche costruire un percorso professionale e personale stabile, valorizzare le proprie competenze, fare ricerca e sviluppare nuove iniziative imprenditoriali. La **strategia** proposta da TEHA si articola lungo **cinque direttrici complementari**, sostenute da una *governance* unitaria e da una visione riconoscibile del futuro del Paese.

COSTRUIRE E COMUNICARE UNA VISIONE DEL FUTURO DEL PAESE

Avviare una **campagna nazionale** rivolta ai giovani italiani, agli italiani all'estero e ai talenti internazionali per comunicare l'Italia come **luogo in cui costruire il proprio futuro e la propria carriera, fare impresa e ricerca**

1

Rendere
il lavoro
qualificato più
remunerativo,
stabile e
competitivo

2

Semplificare
l'**ingresso**
e la **permanenza**
dei talenti
qualificati

3

Collegare
formazione
avanzata,
ricerca
e **impresa**

4

Costruire
territori
attrattivi
per il **rientro**
e la **permanenza**

5

Costruire
un **ecosistema**
competitivo
per *startup*,
deep tech e
imprenditorialità

Integrare le misure oggi esistenti in una **Roadmap nazionale**, con un comitato dedicato alla programmazione strategica di lungo periodo, ispirato al "**Committee for the Future**" del Parlamento finlandese, una piattaforma unica di accesso alle opportunità e indicatori misurabili su ingressi, rientri, permanenza, occupazione qualificata e impatto economico

FIGURA IX. La Roadmap nazionale proposta da TEHA per attrarre, inserire, trattenere e valorizzare i talenti qualificati in Italia.

Fonte: elaborazione TEHA Group, 2026.

La **prima direttrice** riguarda la necessità di rendere il **lavoro qualificato più remunerativo, stabile e competitivo**, agendo sul “rendimento del restare”. Tra le leve individuate rientrano un credito fiscale o contributivo alle imprese che aumentano le retribuzioni dei profili qualificati, una decontribuzione selettiva per favorire l’assunzione stabile dei giovani e il rafforzamento in chiave selettiva del Regime Impatriati. La **seconda direttrice** mira a trasformare l’Italia in una **porta d’ingresso semplice e competitiva per i talenti qualificati**, attraverso l’*Italy Talent Visa*, uno Sportello Unico Talenti e un percorso rapido di transizione dallo studio al lavoro. L’obiettivo è ridurre tempi, frammentazione amministrativa e incertezza, rendendo più agevole l’ingresso e la permanenza di lavoratori qualificati, ricercatori, *founder*, studenti internazionali e profili tecnici strategici.

La **terza direttrice** interviene sul raccordo tra **formazione avanzata, ricerca e sistema produttivo**, affinché competenze e risultati scientifici possano tradursi in opportunità professionali concrete. Le proposte includono le *Italian Knowledge Transfer Partnerships*, i dottorati industriali strutturati e le *Academy* tecniche di filiera, con l’obiettivo di inserire giovani qualificati in progetti industriali innovativi, rafforzare il trasferimento tecnologico e allineare maggiormente l’offerta formativa ai fabbisogni delle imprese. La **quarta direttrice** riconosce che la permanenza dei talenti dipende anche dalla capacità dei territori di offrire un **percorso di insediamento credibile**. Programmi regionali di rientro, contributi per il trasferimento e il nucleo familiare e strumenti di sostegno abitativo devono integrare opportunità professionali, accesso alla casa, servizi, scuola dei figli e inserimento lavorativo del *partner*.

La **quinta direttrice** punta, infine, a rendere l’Italia un **ecosistema competitivo per startup, deep tech e imprenditorialità innovativa**. Uno *Startup & Talent Act*, un regime più favorevole per le *stock option* e un Fondo *Deep Tech* Italia 2035 consentirebbero di rafforzare l’accesso ai capitali, valorizzare brevetti e ricerca e sostenere la crescita di imprese tecnologiche ad alta intensità di conoscenza. Le misure prioritarie individuate includono *target* concreti, tra cui un credito pari al 50% degli incrementi retributivi, 20.000 primi ingressi qualificati all’anno attraverso l’*Italy Talent Visa*, 1.000 progetti annui di trasferimento delle conoscenze e la mobilitazione di 1 miliardo di Euro per il Fondo *Deep Tech*.

L’efficacia della *Roadmap* dipenderà tuttavia dalla capacità di integrare le singole misure in una **strategia stabile e misurabile**, guidata da una cabina di regia nazionale, sostenuta da una piattaforma unica di accesso alle opportunità e accompagnata da indicatori su ingressi, rientri, permanenza, occupazione qualificata e impatto economico. A questo impianto dovrà affiancarsi una campagna nazionale capace di comunicare l’Italia come luogo nel quale costruire il proprio futuro, sviluppare la propria carriera, fare impresa e ricerca. Solo attraverso il coinvolgimento coordinato di Stato, Regioni, imprese, università e centri di ricerca sarà possibile trasformare il contrasto alla fuga dei talenti in una **leva strutturale di crescita, innovazione e competitività per il sistema-Paese**.

- 10. TEHA ha stimato i costi associati all'inazione: se il trend dell'ultimo decennio proseguisse, entro il 2035 il flusso annuo di laureati emigrati risulterà più che raddoppiato, con una perdita cumulata di circa 760mila laureati nel decennio 2025-2035. Questo significherebbe non valorizzare in Italia oltre 120 miliardi di Euro di investimento formativo e perdere fino a 307 miliardi di Euro di PIL potenziale al 2035 che salirebbero a circa 2,5-3 trilioni di Euro al 2065 se la perdita di PIL potenziale annuo fosse proiettata sull'intera vita lavorativa residua (35-40 anni) dei laureati emigrati.**

La prosecuzione delle tendenze osservate nell'ultimo decennio potrebbe determinare un progressivo aggravamento della perdita di capitale umano qualificato. Nello **scenario inerziale elaborato da TEHA**, il flusso annuo di cittadini italiani laureati o in possesso di un titolo di studio superiore trasferiti all'estero aumenterebbe dalle **44.696 unità registrate nel 2024 a oltre 95.000 nel 2035**, più che raddoppiando. Nel complesso, tra il 2025 e il 2035, l'Italia potrebbe perdere circa **760.000 laureati**, con conseguenze che non riguarderebbero soltanto la disponibilità di competenze, ma anche la capacità del sistema produttivo di innovare, crescere e realizzare gli investimenti programmati.

La perdita dei talenti comporterebbe, in primo luogo, la mancata valorizzazione dell'investimento sostenuto dal Paese per la loro formazione. Applicando un costo medio pari a circa **160.400 Euro per laureato**, lo scenario inerziale determinerebbe nel periodo 2025-2035 circa **121,9 miliardi di Euro di investimento formativo non valorizzato sul territorio nazionale**. Il fenomeno rappresenta quindi un trasferimento implicito di capitale umano e risorse verso i sistemi economici nei quali i laureati italiani scelgono di lavorare e sviluppare la propria carriera.

A questo valore si aggiunge il **PIL potenziale non generato in Italia**. Assumendo un PIL medio annuo pari a circa **93.600 Euro per occupato**, la perdita cumulata nel periodo 2025-2035 potrebbe arrivare fino a **307 miliardi nello scenario di piena occupazione**, che assume che tutti i laureati emigrati avrebbero lavorato in Italia. Estendendo l'esercizio all'intera vita lavorativa residua delle persone potenzialmente emigrate, il valore economico non generato potrebbe raggiungere un ordine di grandezza compreso tra **2,5 e 3 trilioni di Euro entro il 2065**. Si tratta di stime controfattuali, ma utili a rappresentare la dimensione del rischio associato all'assenza di interventi.

Per valutare la possibilità di modificare questa traiettoria, TEHA ha costruito uno **scenario di policy al 2035**, combinando due componenti: l'aumento dell'attrazione, del rientro e della permanenza dei talenti attraverso i *target* espliciti della Roadmap e la riduzione delle uscite rispetto allo scenario inerziale. In funzione del livello di intensità delle misure, i *target* della Roadmap potrebbero mobilitare circa **50.000 talenti qualificati all'anno nello scenario prudentiale, 75.000 nello scenario intermedio e 90.000 nello scenario ambizioso**. A tali valori si aggiungerebbero gli effetti della maggiore capacità di trattenere laureati in Italia, stimati attraverso tre ipotesi di sensitività pari rispettivamente al **10%, 20% e 30%** del flusso previsto nello scenario inerziale.

Il beneficio sarebbe rilevante anche in termini economici. Applicando il PIL potenziale an-



La **Bilancia dei Talenti** potrebbe migliorare di circa **60 - 119 mila unità/anno** rispetto allo **scenario inerziale**: nello **scenario intermedio** la *Roadmap* arriverebbe **quasi a pareggiare** i **95.138 emigrati/l'anno** previsti al 2035, mentre nello **scenario ambizioso** li **supererebbe di oltre 23 mila unità**

FIGURA X. Impatto potenziale della *Roadmap* TEHA sulla Bilancia dei Talenti nei tre scenari di *policy*, unità annue, 2035.

Nota: il miglioramento è calcolato combinando i *target* di attrazione, rientro e permanenza previsti dalla *Roadmap* con tre ipotesi di riduzione delle uscite rispetto allo scenario inerziale. Le percentuali considerate costituiscono ipotesi di sensitività e non previsioni puntuali.

Fonte: elaborazione TEHA Group, 2026.

nuo unitario al miglioramento della Bilancia dei Talenti, la maggiore disponibilità di capitale umano potrebbe essere associata a circa **5,6 miliardi di Euro di PIL potenziale annuo nello scenario prudenziale, 8,8 miliardi di Euro nello scenario intermedio e 11,1 miliardi di Euro nello scenario ambizioso**. Pur non rappresentando previsioni puntuali, gli scenari mostrano come una politica nazionale coordinata possa trasformare il contrasto alla fuga dei laureati da intervento prevalentemente difensivo a **leva strutturale di crescita, produttività, innovazione e competitività per il sistema-Paese**.

I numeri chiave dell'evoluzione
della fuga dei talenti in Italia
e nei suoi territori

01

1.1. Il contesto macroeconomico e sociale del Paese e le implicazioni sulla fuga dei talenti

1. Per comprendere la portata e le determinanti della fuga dei talenti è necessario partire dal **contesto economico e sociale** all'interno del quale maturano le scelte che portano un talento ad abbandonare il Paese. Negli ultimi venticinque anni, l'Italia ha registrato una **crescita del PIL e della produttività nettamente inferiore alla media europea**, riducendo progressivamente la capacità di generare opportunità professionali, sostenere la dinamica delle retribuzioni e valorizzare il capitale umano.
2. La fuga dei talenti quindi si inserisce in un **contesto macroeconomico caratterizzato da una crescita strutturalmente debole**. Tra il 2000 e il 2025, il **PIL italiano** è aumentato del **+10%**, con un divario di circa **30 punti percentuali (p.p.)** rispetto alla **media UE-27**. Il ritardo risulta significativo anche rispetto ai **Big-4**. Nello stesso periodo, il PIL è cresciuto del **+50,2%** in **Spagna**, del **+35,4%** in **Francia** e del **+27,7%** in **Germania**. La traiettoria italiana si distingue inoltre per una prolungata fase di sostanziale **stagnazione** successiva alla crisi finanziaria globale del 2008. Il PIL è rimasto al di sotto del livello del 2000 tra il 2013 e il 2015 e, prima della crisi pandemica, risultava superiore di appena il **+3,5%** rispetto all'inizio del periodo. Il recupero registrato dal 2021 non è stato pertanto sufficiente a colmare il divario accumulato negli anni nei confronti degli altri Paesi.
3. Le **prospettive per il 2026** non sembrano indicare un'inversione della traiettoria di debole crescita osservata nel lungo periodo. Secondo le stime considerate, il **PIL italiano** dovrebbe aumentare dello **+0,5%**, il valore più contenuto tra le principali economie europee analizzate e inferiore di **-0,8 p.p.** rispetto alla **media dell'UE-27**, prevista crescere del **+1,3%**. La crescita attesa risulta inoltre pari a **meno di un quarto** di quella della **Spagna**, stimata al **+2,1%**, e inferiore a quelle di **Francia** e **Germania**, rispettivamente pari allo **+0,9%** e allo **+0,8%**.

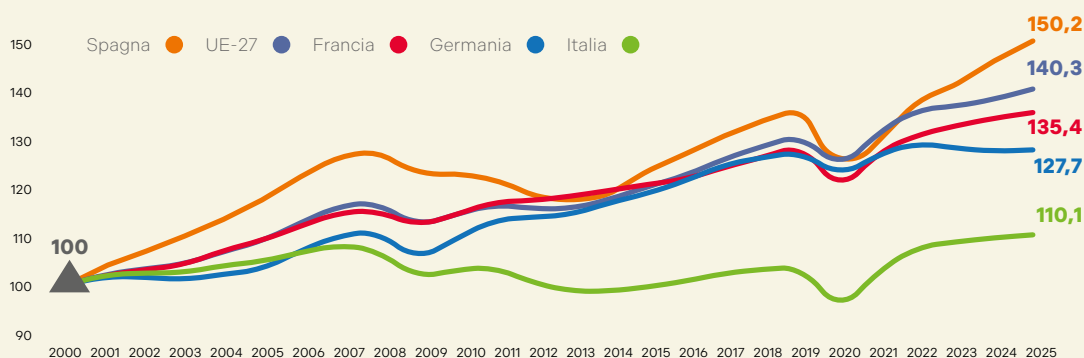


FIGURA 1.1. Crescita del PIL nei Big-4 europei e in UE-27 (valori concatenati con anno di riferimento 2020, anno indice 2000 = 100), 2000-2025.

Fonte: elaborazione TEHA Group su dati Eurostat, 2026.

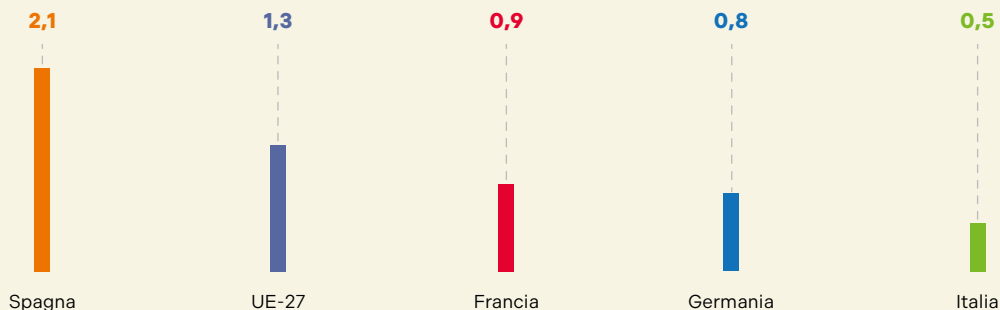


FIGURA 1.2. Crescita del PIL nei Big-4 europei e in UE-27 (valori %), 2026*.

Fonte: elaborazione TEHA Group su dati IMF, 2026.

4. Il permanere di un differenziale negativo rispetto ai principali *partner* europei rischia di limitare la capacità dell'Italia di recuperare il divario accumulato negli ultimi venticinque anni. Una **dinamica economica più debole** si riflette infatti sugli spazi disponibili per gli **investimenti**, l'**innovazione**, la creazione di **nuove opportunità professionali** e la **crescita delle retribuzioni**, tutti fattori che concorrono a determinare l'attrattività del sistema-Paese per i profili maggiormente qualificati.
5. Il dato non implica un legame automatico tra minore crescita ed emigrazione dei talenti, ma contribuisce a delineare il contesto nel quale maturano le scelte individuali. Quando le prospettive di sviluppo economico e professionale appaiono meno dinamiche rispetto a quelle offerte da altri Paesi, **aumenta il rischio** che giovani e lavoratori qualificati considerino la **mobilità internazionale** come uno strumento per accedere a percorsi di carriera, condizioni economiche e opportunità percepite come più favorevoli.
6. La **debole crescita del PIL** si è combinata negli anni con un andamento della **produttività sostanzialmente** stagnante. Nel medesimo periodo considerato, tra il 2000 e il 2025, il **Valore Aggiunto** per ora lavorata in Italia è aumentato complessivamente di appena il **+2,3%**, a fronte di una crescita del **+28,8%** nell'**UE-27**. Nell'arco di venticinque anni si è quindi accumulato un divario di circa **-26,5 p.p.** rispetto alla media europea, confermando una delle principali fragilità strutturali dell'economia italiana.
7. Il ritardo emerge anche nel confronto con gli altri **Paesi Big-4**. Nello stesso periodo, la produttività è cresciuta del **+24,1%** in **Germania**, del **+20,8%** in **Spagna** e del **+18,2%** in **Francia**. La traiettoria italiana si caratterizza inoltre per una prolungata **fase di decrescita** nella quale, dopo un temporaneo incremento registrato tra il 2019 e il 2020, il valore dell'indicatore è progressivamente diminuito, tornando nel 2025 poco al di sopra del livello osservato all'inizio del secolo.
8. La stagnazione della produttività limita la capacità delle imprese e del sistema economico di **generare valore**, **sostenere aumenti retributivi** duraturi e **finanziare investimenti in innovazione, formazione e percorsi di crescita professionale**. Questi fattori incidono sull'attrattività del mercato del lavoro italiano, soprattutto per i profili maggiormente qualificati, che possono trovare all'estero contesti caratterizzati da maggiore dinamismo produttivo e da più ampi margini di valorizzazione delle competenze.

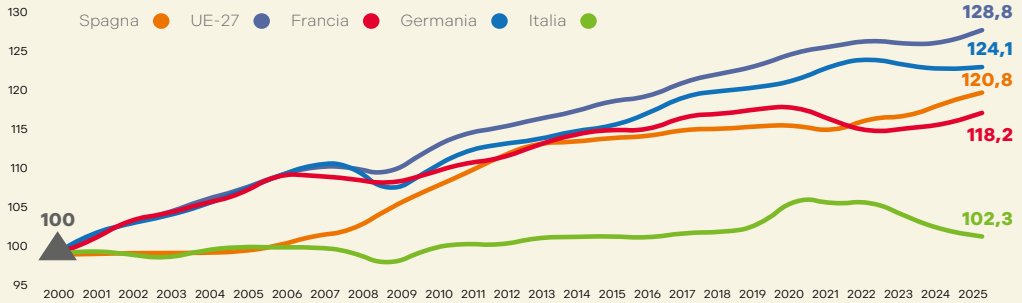


FIGURA 1.3. Crescita della produttività nei Big-4 europei e in UE-27 (Valore Aggiunto per ora lavorata, anno indice 2000 = 100), 2000-2025.

Fonte: elaborazione TEHA Group su dati OCSE, 2026.

9. Alla debole crescita economica e alla stagnazione della produttività si aggiunge un **livello di indebitamento pubblico strutturalmente elevato**. Nel 2024, il **rapporto tra debito pubblico e PIL** dell'Italia è pari al **134,9%**, il valore più alto tra i principali Paesi europei considerati e superiore di oltre **54 p.p.** rispetto alla **media dell'UE-27**, pari all'**80,7%**. Seguono la **Francia**, con il **113,2%**, e la **Spagna**, con il **101,6%**, mentre la **Germania** presenta un'incidenza significativamente più contenuta, pari al **62,2%**.
10. Nell'ultimo decennio, il **rapporto debito/PIL italiano** è rimasto **invariato**, passando dal 134,8% del 2015 al 134,9% del 2024. Nello stesso periodo, l'indicatore è aumentato di +16,2 p.p. in Francia, ma si è ridotto in Spagna, nell'UE-27 e in Germania, rispettivamente di -0,9, -4,4 e -9,0 punti percentuali. L'Italia continua pertanto a distinguersi non soltanto per il **livello particolarmente elevato** del debito, ma anche per la **difficoltà di avviare un percorso strutturale di riduzione** della sua incidenza sull'economia.
11. Un debito pubblico elevato non determina automaticamente una minore capacità di sviluppo, ma, in presenza di una crescita contenuta, può **restringere gli spazi fiscali disponibili** per sostenere investimenti in istruzione, ricerca, innovazione, politiche attive del lavoro e servizi rivolti alle giovani generazioni.

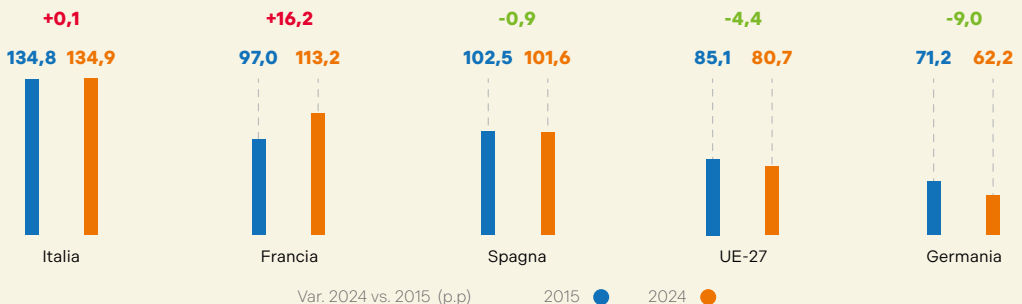
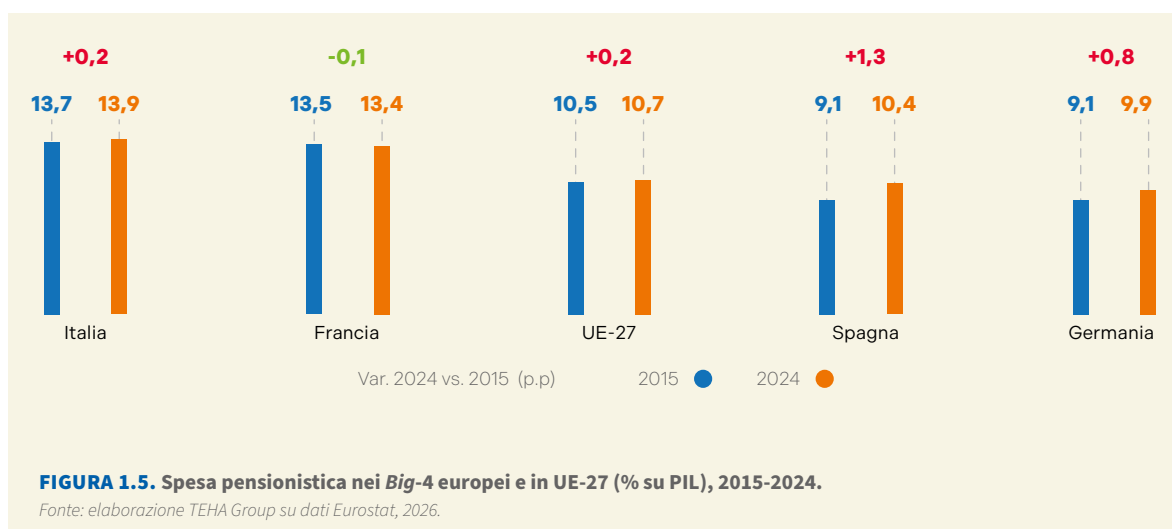


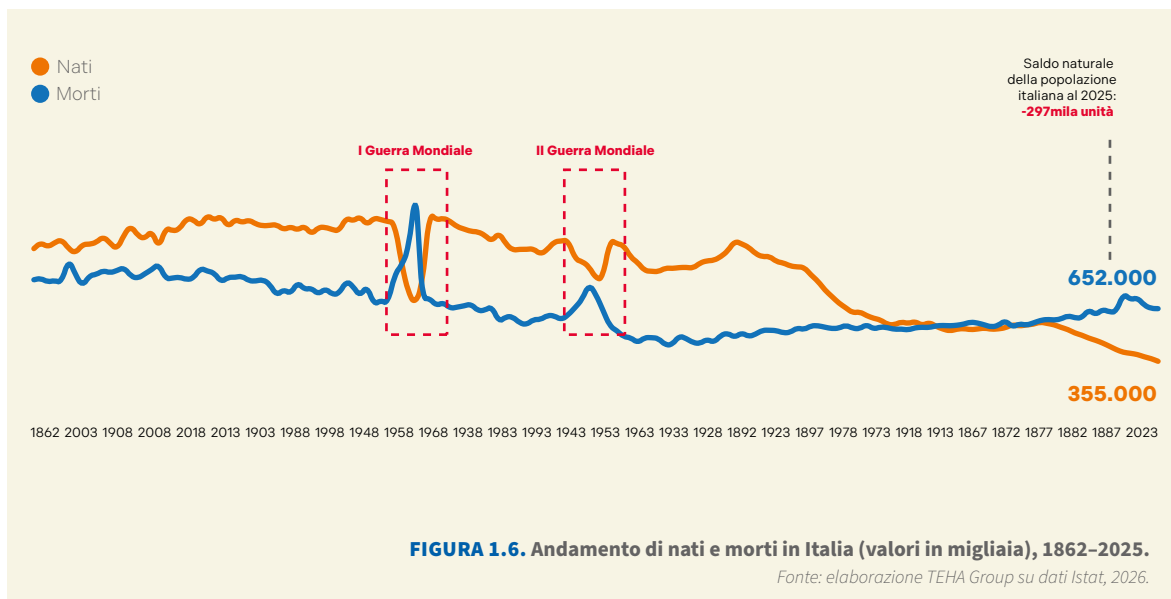
FIGURA 1.4. Debito pubblico nei Big-4 europei e in UE-27 (% su PIL), 2015-2024.

Fonte: elaborazione TEHA Group su dati Eurostat, 2026.

12. Alla rigidità determinata dall'elevato debito pubblico si aggiunge il peso della **spesa pensionistica**, che nel 2024 ha raggiunto in Italia il **13,9% del PIL**, corrispondente a oltre **300 miliardi di Euro**. Si tratta del valore **più elevato** tra i principali Paesi europei considerati, superiore di **+3,2 p.p.** rispetto alla **media dell'UE-27**, pari al **10,7%**, e significativamente più alto rispetto a **Germania** e **Spagna**, dove l'incidenza si attesta rispettivamente al **9,9%** e al **10,4%**.
13. Tra il 2015 e il 2024, la quota italiana è **aumentata di +0,2 p.p.**, passando dal 13,7% al 13,9% del PIL. Nello stesso periodo, la **Francia** ha registrato una **lieve riduzione**, dal 13,5% al 13,4%, mentre l'incidenza è **cresciuta** nell'**UE-27**, in **Spagna** e in **Germania**. L'Italia mantiene quindi una posizione strutturalmente elevata, che riflette il peso assunto dalla componente pensionistica all'interno della spesa pubblica.



14. Alle criticità economiche e fiscali analizzate si aggiunge un **quadro demografico profondamente mutato**. Negli ultimi decenni, il **numero delle nascite** ha registrato una **progressiva contrazione**, mentre quello dei decessi si è mantenuto su livelli strutturalmente superiori. Nel 2025, in Italia si contano circa **355 mila nati** e **652 mila morti**, con un saldo naturale negativo pari a circa **-297 mila persone**.
15. Il protrarsi dell'**inverno demografico** determina una progressiva riduzione delle nuove generazioni e, nel medio-lungo periodo, della **popolazione in età lavorativa**. A fronte di una componente anziana crescente, una base più ristretta di giovani e occupati è chiamata a sostenere il funzionamento del sistema produttivo e di *welfare*, accrescendo quindi le pressioni sulla sostenibilità intergenerazionale.
16. In tale contesto, la perdita di giovani qualificati assume una rilevanza ancora maggiore. La fuga dei talenti non è la causa dell'inverno demografico, ma può **amplificarne gli effetti** sottraendo al Paese persone in età attiva e altamente produttive, competenze e capacità contributiva proprio mentre le nuove coorti diventano meno numerose.



17. Le fragilità economiche, fiscali e demografiche incidono non soltanto sulle condizioni materiali delle giovani generazioni, ma anche sulla percezione delle **prospettive future del Paese**. Il dibattito pubblico tende frequentemente a rappresentare tali criticità attraverso una narrativa incentrata sull'insostenibilità del debito, sull'incertezza delle prestazioni pensionistiche e sul progressivo trasferimento degli oneri alle generazioni più giovani. La **ricorrenza di questi messaggi** contribuisce a rafforzare l'idea di un sistema nel quale gli **spazi di crescita e di protezione sociale siano destinati a ridursi nel tempo**.
18. Una narrativa pubblica persistentemente pessimistica può quindi contribuire a rendere **maggiormente attrattivi** i sistemi-Paese percepiti come più dinamici, sostenibili e capaci di offrire prospettive credibili, rafforzando la propensione dei giovani qualificati a costruire altrove il proprio percorso professionale e personale.
19. Le preoccupazioni relative alla sostenibilità economica e sociale del Paese, infatti, trovano riscontro nella percezione con cui le giovani generazioni guardano al proprio futuro. Secondo una **survey** condotta da TEHA su 500 giovani italiani di età compresa tra 16 e 26 anni, il **70,5%** degli intervistati esprime una percezione riconducibile all'**insicurezza**. In particolare, il **38,2%** guarda al futuro con **incertezza**, il **16,6%** con **pessimismo o paura**, il **9,4%** con **rassegnazione** e il **6,3%** con **malinconia o tristezza**.
20. Il **23,9%** dei giovani dichiara invece di affrontare il futuro con **ottimismo o fiducia**, mentre il restante **5,6%** manifesta **indifferenza**. Nel complesso, le risposte restituiscono una prevalenza netta di **stati d'animo negativi o difensivi** rispetto a quelli positivi, segnalando una limitata fiducia nella possibilità di costruire percorsi personali e professionali stabili e soddisfacenti nel medio-lungo periodo.
21. Tale evidenza non consente di ricondurre direttamente la propensione a emigrare allo stato d'animo dichiarato, ma contribuisce a delineare il **contesto** nel quale **maturano le scelte dei giovani**.

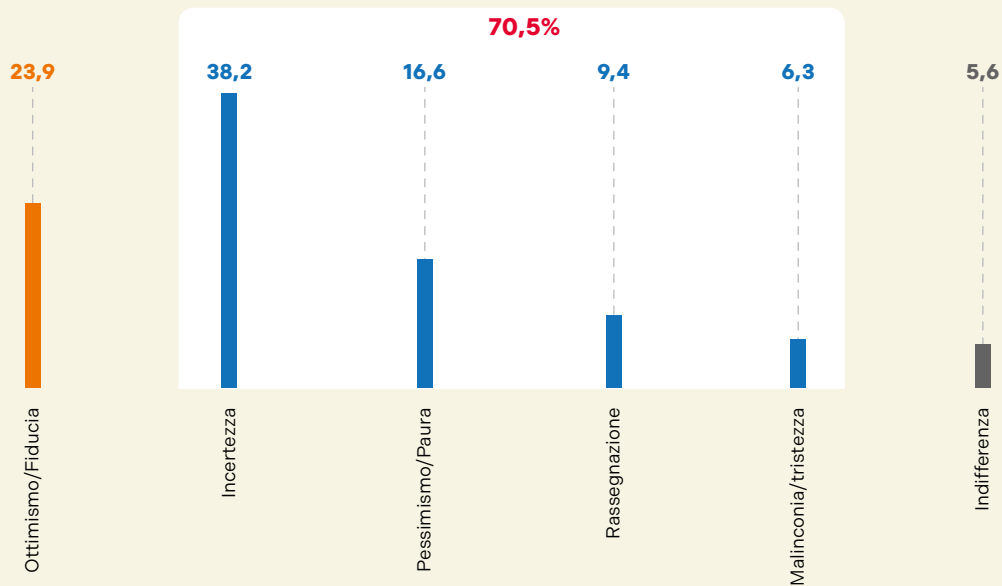


FIGURA 1.7. Percentuale di risposte alla domanda: «Con quale stato d'animo pensi al futuro?» (%), 2023.

Fonte: survey di TEHA a 500 giovani italiani compresi tra i 16 e i 26 anni d'età, 2023.

1.2. Le dinamiche e le tendenze della fuga dei talenti dall'Italia

22. Le fragilità economiche, sociali e demografiche descritte nel paragrafo precedente si riflettono in una **mobilità internazionale** dei cittadini italiani che ha assunto dimensioni sempre più rilevanti. Nel solo 2024, oltre **141 mila italiani** si sono trasferiti all'estero e circa il **32%**, corrispondente a quasi **45 mila persone**, possedeva **almeno un titolo di laurea**. La componente qualificata rappresenta quindi una **parte significativa** dei flussi in uscita, con implicazioni dirette sulla disponibilità di competenze e sul potenziale di crescita del Paese.
23. Occorre qui evidenziare che i dati preliminari per il 2025, pubblicati da Istat a inizio agosto 2026, indicano una riduzione del 22,7% che porta il valore dei cittadini italiani cancellati dall'anagrafe per trasferimento all'estero a 109.000. L'Istat specifica inoltre che il picco del 2024 è in parte influenzato dalle modifiche più restrittive della normativa (Legge 30 dicembre n. 213) che ha introdotto una sanzione per i cittadini italiani residenti all'estero che non si iscrivono all'AIRE. Ciò implica che parte delle cancellazioni registrate nel 2024 siano riconducibili a cittadini già residenti all'estero e che non avevano formalizzato il loro trasferimento.

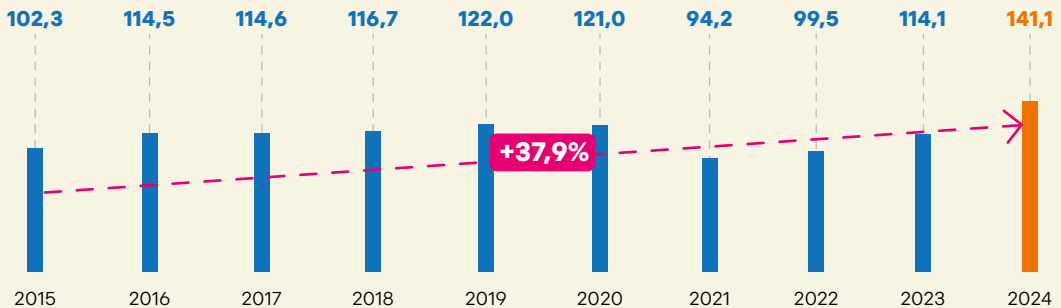


FIGURA 1.8. Cittadini italiani cancellati dall'anagrafe per trasferimento di residenza all'estero (migliaia), 2015-2024.

Fonte: elaborazione TEHA Group su dati Istat, 2026.

24. L'aumento degli espatri registrato in Italia si inserisce in una dinamica di **mobilità internazionale** che interessa anche altre grandi economie europee. Ponendo il 2015 pari a 100, nel 2024 il numero di cittadini **italiani** trasferiti all'estero raggiunge un indice pari a **137,9**, corrispondente a una crescita del **+37,9%**. L'incremento risulta dello stesso ordine di grandezza di quelli osservati in **Germania** e **Spagna**, dove l'indice si attesta rispettivamente a **145,5** e **144,3**.
25. Le traiettorie dei singoli Paesi presentano tuttavia **andamenti differenti**. La **Germania** registra una **forte accelerazione già nel 2016**, seguita da una progressiva normalizzazione e da una nuova crescita negli anni più recenti. La **Spagna** mostra invece una marcata di-

scontinuità nel 2021, per poi stabilizzarsi su livelli superiori a quelli iniziali. In **Italia**, dopo la **flessione osservata nel periodo pandemico**, gli espatri riprendono ad aumentare **dal 2022 e accelerano significativamente nel 2024**. La **Francia** si distingue, al contrario, per una **contrazione complessiva** del **-32,6%** rispetto al 2015.

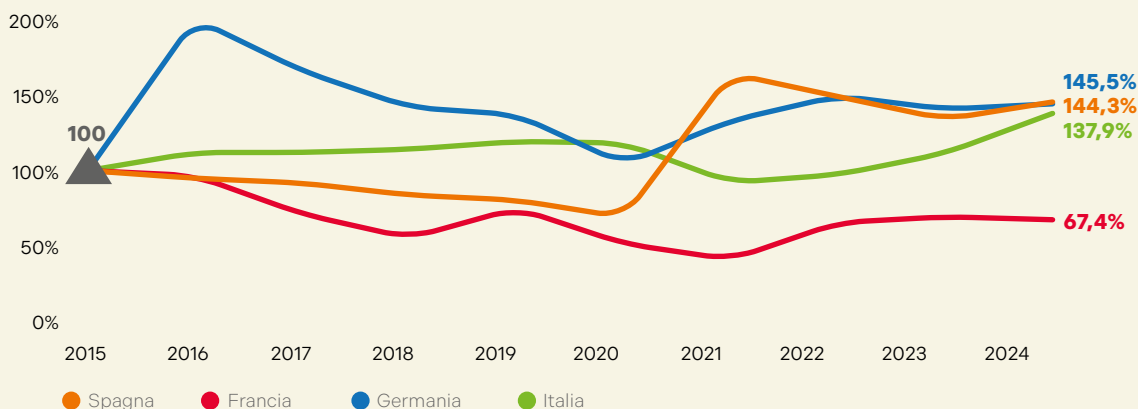


FIGURA 1.9. Cittadini dei Paesi Big-4 cancellati dall'anagrafe per trasferimento di residenza all'estero (crescita in percentuale su base 100), 2015-2024.

Fonte: elaborazione TEHA Group su dati Eurostat, 2026.

26. Per valutarne le implicazioni sulla perdita di capitale umano è però necessario considerare, oltre alla dinamica complessiva degli espatri, la **composizione dei flussi per età, livello di istruzione e professione**, nonché la capacità di ciascun Paese di compensare le uscite attraverso **rientri e ingressi qualificati**.
27. Il confronto tra **cancellazioni e iscrizioni** anagrafiche mostra come l'Italia presenti la **minore capacità**, tra i Paesi Big-4 europei, di **compensare le partenze dei propri cittadini attraverso i rientri dall'estero**. Nel 2024, a fronte di **141.056 cancellazioni** anagrafiche, sono state registrate soltanto **58.468 iscrizioni**, con un **saldo negativo di circa 82.600 cittadini**. Rapportata al numero delle uscite, la differenza corrisponde al **-58,5%**, il valore più alto tra i Paesi considerati.
28. Anche **Germania e Francia** presentano un numero di rientri inferiore a quello degli espatri, ma con **divari più contenuti**. In **Germania**, **71.762 iscrizioni** compensano parzialmente **151.286 cancellazioni**, determinando uno scarto del **-52,6%**. In **Francia**, le **126.585 iscrizioni** si confrontano con **183.617 cancellazioni**, con un differenziale del **-31,1%**. La **Spagna** rappresenta invece l'unico caso nel quale i rientri superano le partenze, dove, nel 2024, sono state registrate **144.335 iscrizioni** a fronte di **137.719 cancellazioni**, con un saldo positivo pari al **+4,8%**.
29. L'evidenza segnala che, per l'Italia, la criticità non riguarda esclusivamente l'aumento degli espatri, ma anche la **limitata capacità di recuperare i cittadini trasferiti all'estero**. La mobilità internazionale assume infatti implicazioni differenti quando le uscite sono bilanciate da rientri consistenti rispetto a quando producono una perdita persistente di popolazione.

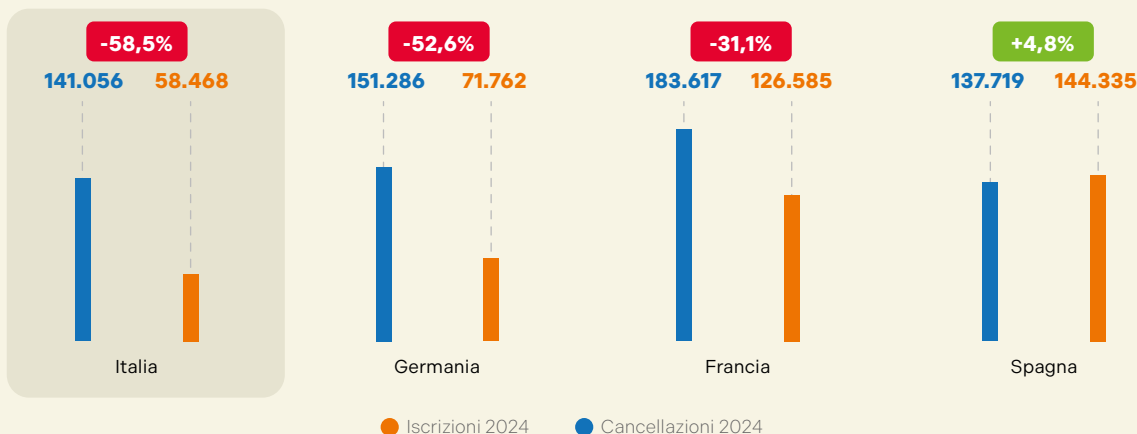
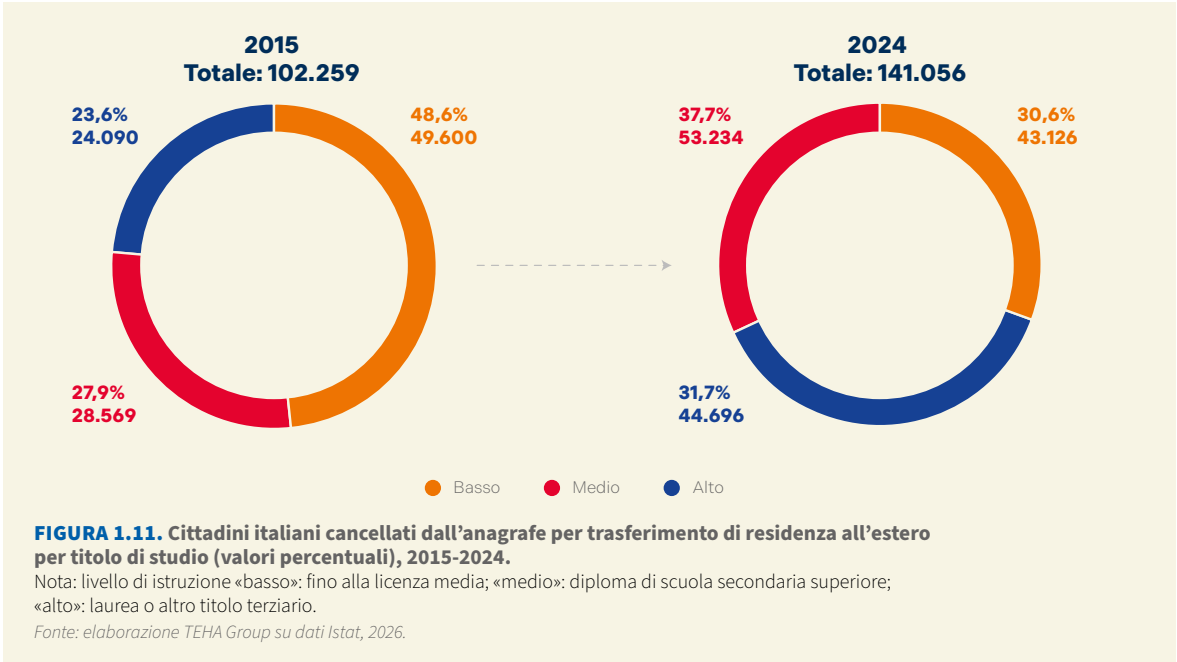


FIGURA 1.10. Cittadini Big-4 EU per cancellazioni e iscrizioni anagrafiche per trasferimento di residenza all'estero (migliaia), 2024.

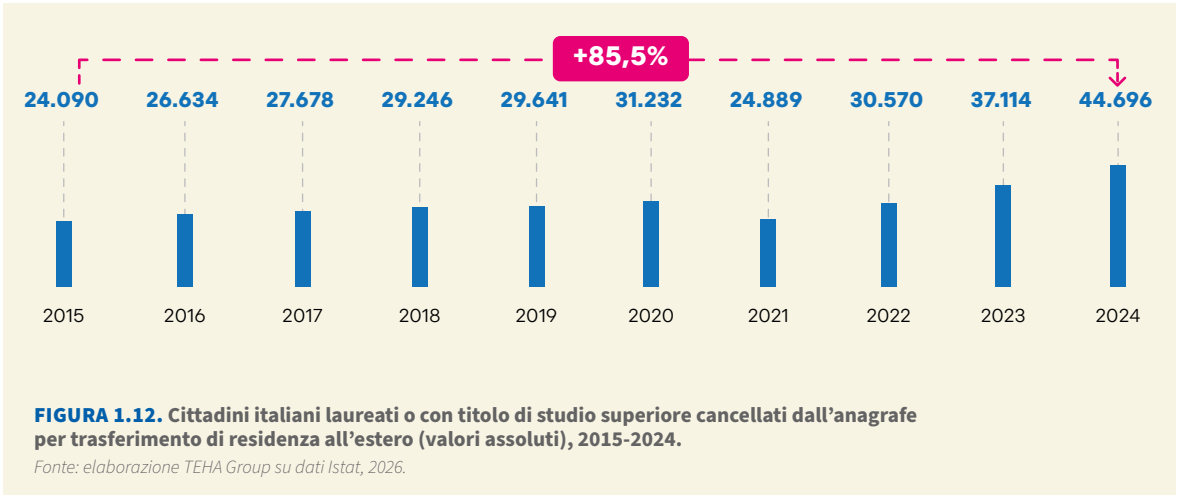
Nota: per ciascun Paese i dati relativi a cancellazioni e iscrizioni fanno riferimento agli individui con cittadinanza del Paese stesso.

Fonte: elaborazione TEHA Group su dati Eurostat, 2026

30. La crescita degli espatri si accompagna a un progressivo **innalzamento del livello di istruzione** dei cittadini italiani che trasferiscono la propria residenza all'estero. Nel 2024, **44.696 espatriati** possiedono una **laurea o un altro titolo terziario**, pari al **31,7%** del totale, rispetto ai **24.090** registrati nel 2015, quando rappresentavano il **23,6%** delle cancellazioni anagrafiche. Nell'arco del decennio, il numero di cittadini con un livello di istruzione alto trasferiti all'estero è quindi aumentato di circa **+20.600 unità**, pari a circa il **+85,5%**, mentre la loro incidenza sul totale è cresciuta di **+8,1 punti percentuali**.
31. Un incremento analogo interessa i cittadini con un livello di **istruzione medio**, passati da **28.569** nel 2015 a **53.234** nel 2024 e dal **27,9%** al **37,7%** del totale. Al contrario, gli espatriati con un **livello di istruzione basso** diminuiscono in valore assoluto, da **49.600** a **43.126 unità**, e soprattutto in termini relativi, dal **48,5%** al **30,6%**. La composizione dei flussi si è quindi profondamente modificata negli ultimi 10 anni: nel 2015 quasi un espatriato su due possedeva al massimo la licenza media, mentre nel 2024 oltre due su tre presentano almeno un diploma di scuola secondaria superiore.
32. L'evidenza mostra che l'aumento della mobilità internazionale coinvolge in misura crescente **le componenti più istruite** della popolazione. Tale dinamica assume particolare rilievo perché riguarda persone nelle quali il Paese ha già **investito risorse formative** e che possono contribuire in misura significativa alla produttività, all'innovazione e alla capacità competitiva del sistema economico.
33. Nell'ultimo decennio, la mobilità internazionale dei cittadini italiani con un livello di istruzione elevato ha assunto dimensioni rilevanti. Tra il 2015 e il 2024 sono state complessivamente registrate circa **306 mila cancellazioni anagrafiche di laureati o persone in possesso di un altro titolo terziario** per trasferimento della residenza all'estero.



34. La dinamica presenta una **tendenza crescente** lungo gran parte del periodo osservato. Il numero annuale di cittadini altamente istruiti trasferiti all'estero è aumentato del **+85,5%**. Dopo essere aumentato progressivamente fino alle **31.232 unità** del 2020, il flusso si è **ridotto nel 2021**, in corrispondenza delle restrizioni alla mobilità internazionale, per poi **tornare a crescere rapidamente** dalle **24.889 unità** del 2021 alle **30.570** nel 2022 e a **37.114** nel 2023, fino al massimo registrato nel 2024.



35. L'**analisi per genere** evidenzia un progressivo **riequilibrio** della mobilità internazionale dei cittadini italiani con un livello di istruzione elevato. Nel 2015, gli uomini rappresentavano il **54,5%** dei laureati o titolari di un altro titolo terziario trasferiti all'estero, mentre la componente femminile si attestava al **45,5%**. Nel 2024, la distribuzione risulta sostanzialmente paritaria, con le donne divenute lievemente prevalenti (**50,5%**, a fronte del **49,5%** degli uomini).
36. Nell'arco del decennio, l'**incidenza femminile** è quindi **aumentata di +5 p.p.**, segnalando come la crescita degli espatri qualificati abbia coinvolto **in misura crescente le donne**. La fuga dei talenti assume pertanto una dimensione sempre più trasversale rispetto al genere e interessa una componente essenziale del capitale umano nazionale, anche considerando il ruolo crescente delle donne nei percorsi di istruzione terziaria e nelle professioni qualificate.

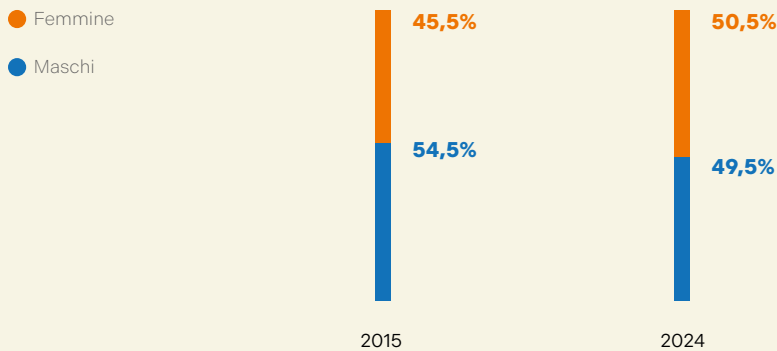


FIGURA 1.13. Cittadini italiani laureati o con titolo di studio superiore cancellati dall'anagrafe per trasferimento di residenza all'estero per sesso (valori percentuali), 2015-2024.

Fonte: elaborazione TEHA Group su dati Istat, 2026.

37. La **distribuzione territoriale** degli espatriati con un livello di istruzione elevato evidenzia una forte concentrazione nelle regioni **economicamente e demograficamente più rilevanti** del Paese. Nel 2024, la **Lombardia** ha generato il **22,6%** delle cancellazioni anagrafiche di cittadini laureati o in possesso di un altro titolo terziario, collocandosi nettamente al primo posto. Seguono il Veneto, con il 10,9%, il Lazio, con l'8,0%, il Piemonte, con il 7,4%, e l'Emilia-Romagna, con il 6,9%. Ciò è frutto anche dell'emigrazione interna al Paese: molti giovani lasciano le Regioni del Sud Italia e delle Isole per trasferirsi nelle Regioni del Nord, da cui poi emigrano invece verso l'estero.
38. Il confronto con la distribuzione della popolazione mostra tuttavia che il peso della Lombardia sugli espatri qualificati è **superiore alla sua incidenza demografica**. La regione concentra il **17%** della popolazione italiana, ma il **22,6%** delle uscite, con uno scarto positivo di **5,6 punti percentuali**. Anche il Veneto presenta una quota di espatriati superiore al proprio peso demografico, rispettivamente pari al 10,9% e al 9,2%. Piemonte, Calabria, Marche, Trentino-Alto Adige e Abruzzo mostrano differenziali più contenuti, mentre in altre regioni la quota di espatriati risulta inferiore alla rispettiva incidenza sulla popolazione.

39. In particolare, la componente qualificata in uscita appare relativamente **meno concentrata** in **Lazio, Campania, Sicilia** e **Puglia**. La **Campania** rappresenta il **9,5%** della popolazione italiana, ma soltanto il **6,6%** degli espatri considerati, analogamente, la **Sicilia** incide per l'**8,1%** sulla popolazione e per il **5,7%** sulle cancellazioni, mentre la **Puglia** registra rispettivamente il **6,6%** e il **4,6%**. Bisogna tuttavia evidenziare che il confronto utilizza la popolazione complessiva come riferimento e non tiene conto della diversa presenza territoriale di persone con istruzione terziaria.

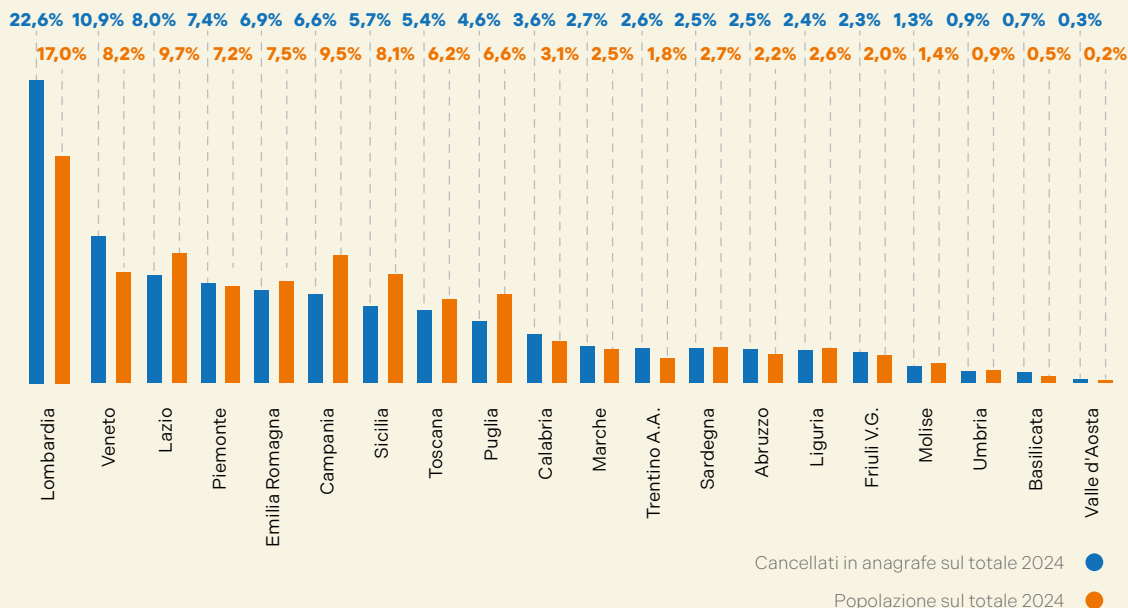


FIGURA 1.14. Cittadini italiani laureati o con titolo di studio superiore cancellati dall'anagrafe per trasferimento di residenza all'estero per regione di provenienza vs popolazione regionale sul totale nazionale (valori % sul totale), 2024.

Fonte: elaborazione TEHA Group su dati Istat, 2026.

40. L'incidenza della **componente altamente istruita sul totale degli espatri** presenta differenze significative tra le regioni italiane. Nel 2024, il **Friuli-Venezia Giulia** registra il valore più elevato con il **37,7%** dei cittadini trasferiti all'estero in possesso di una laurea o di un altro titolo terziario. Seguono Valle d'Aosta e Lombardia, entrambe al 36,3%, il Lazio al 36,2%, il Veneto al 35,3% e l'Emilia-Romagna al 34,5%, tutti valori superiori alla media nazionale del 31,7%.
41. Quote **superiori alla media** si osservano anche in Piemonte, Basilicata, Marche, Liguria e Umbria, mentre l'Abruzzo si colloca in linea con il dato italiano. Nella parte inferiore della distribuzione figurano prevalentemente regioni meridionali e insulari, dove la quota di lau-

reati sul totale degli espatriati è pari al 29,2% in Puglia, al 28,7% in Campania, al 28,5% in Sardegna, al 27,0% in Molise, al 22,5% in Calabria e al 20,3% in Sicilia.

42. La lettura congiunta dei risultati mostra una maggiore incidenza dei profili qualificati nei flussi in uscita di numerose **regioni settentrionali**, pur in presenza di eccezioni territoriali rilevanti, come Basilicata e Marche.

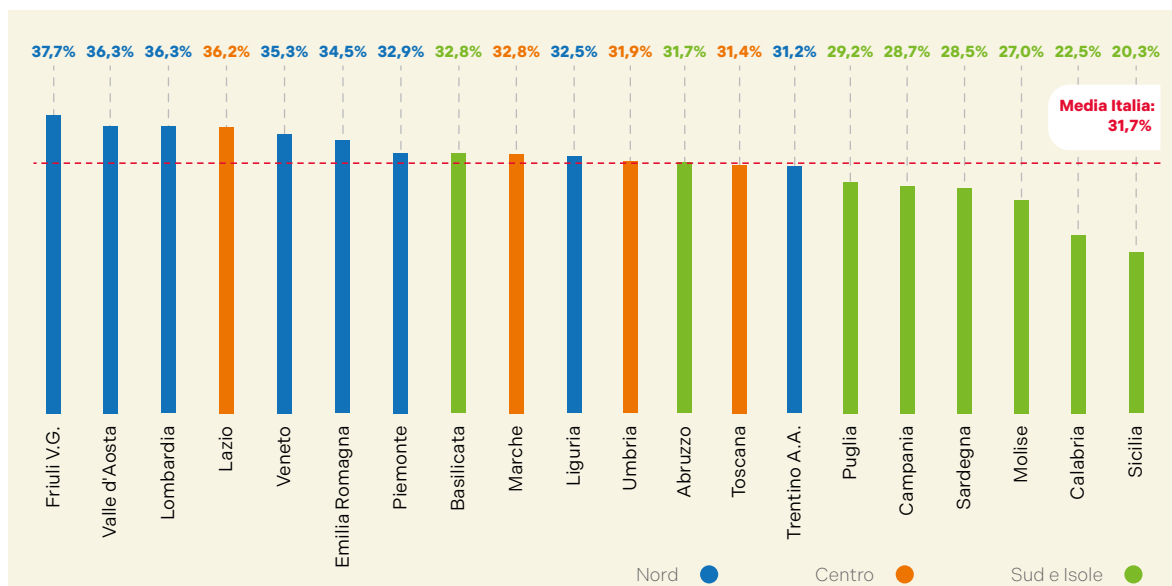


FIGURA 1.15. Cittadini italiani laureati o con titolo di studio superiore cancellati dall'anagrafe per trasferimento di residenza all'estero per regione di provenienza (valori % sul totale cancellazioni regionali), 2024.

Fonte: elaborazione TEHA Group su dati Istat, 2026.

43. Rapportando i cittadini con **istruzione terziaria trasferiti all'estero** alla **popolazione laureata** di ciascun territorio, emergono differenze regionali particolarmente marcate. Nel 2022, la Valle d'Aosta presenta il valore più elevato, pari al 38,6%, oltre tre volte la media nazionale del 12,8%. Seguono la Basilicata, con il 21,3%, il Trentino-Alto Adige, con il 19,1%, e il Friuli-Venezia Giulia, con il 15,5%.
44. Valori superiori alla media italiana si rilevano anche in Sardegna, Liguria e Molise, con quote comprese tra il 14,1% e il 15,1%. Veneto e Calabria si collocano invece in prossimità del dato nazionale, rispettivamente al 12,7% e al 12,6%. Nella parte inferiore della distribuzione figurano Emilia-Romagna, Lazio e Campania, dove l'indicatore si attesta rispettivamente al 6,6%, al 4,5% e al 4,0%.
45. L'evidenza suggerisce che la mobilità internazionale dei laureati possa assumere un'intensità relativa significativa anche in territori di dimensioni più contenute, nei quali un numero limitato di partenze può incidere sensibilmente sulla base locale di capitale umano qualificato.

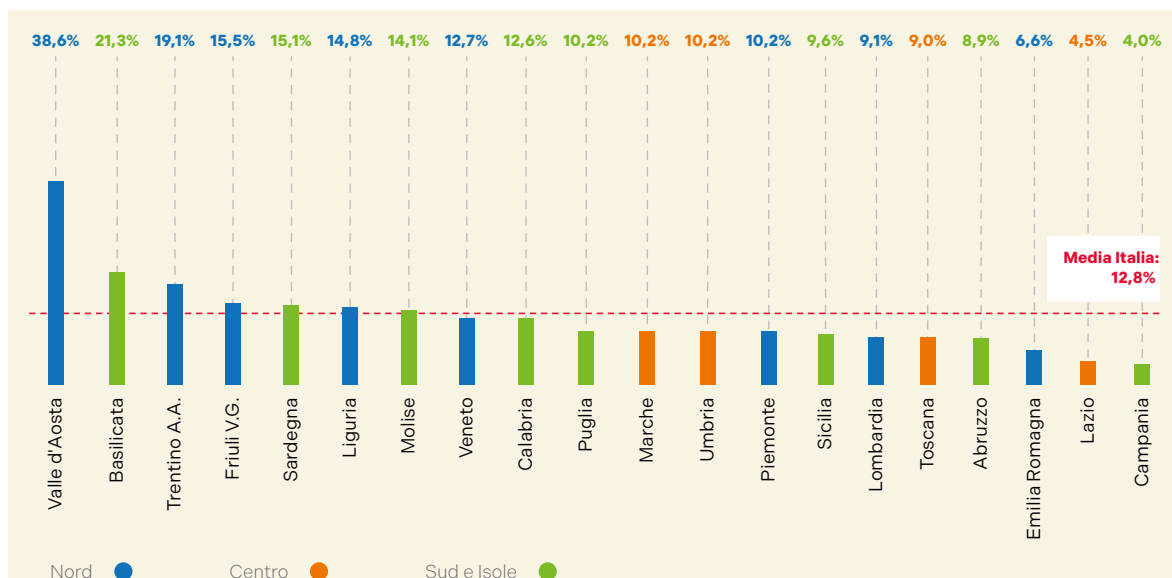


FIGURA 1.16. Cittadini italiani laureati o con titolo di studio superiore cancellati dall'anagrafe per trasferimento di residenza all'estero per regione di provenienza (valori % sul totale laureati regionali), 2022.

Fonte: elaborazione TEHA Group su dati Istat, 2026.

46. Con riferimento, invece, ai Paesi verso i quali questi trasferimenti vengono effettuati, nel quinquennio 2020-2024 il **Regno Unito** si conferma la **principale destinazione** dei cittadini italiani **laureati o in possesso di un altro titolo terziario** trasferiti all'estero, con **26.011** cancellazioni anagrafiche (**15,4%** del totale). Seguono la **Germania**, con **20.575** trasferimenti e una quota del **12,2%**, e la **Svizzera**, con **16.197** unità, pari al **9,6%**. **Francia** e **Spagna** registrano valori sostanzialmente analoghi, rispettivamente pari a **14.602** e **14.491** trasferimenti, mentre gli **Stati Uniti d'America** raccolgono **9.661** espatriati qualificati.
47. Complessivamente, i **primi sei Paesi** di destinazione concentrano il **60,3%** dei trasferimenti rilevati nel periodo, evidenziando una forte polarizzazione geografica dei flussi. La prevalenza di destinazioni europee segnala il ruolo della prossimità geografica e dell'integrazione dei mercati del lavoro continentali nel favorire la mobilità dei profili qualificati italiani. Gli **Stati Uniti** rappresentano l'unica destinazione extraeuropea tra le prime sei, confermando comunque l'attrattività esercitata dai principali poli internazionali dell'innovazione e della ricerca.
48. Le dinamiche più recenti mostrano tuttavia una progressiva ricomposizione delle destinazioni soprattutto a causa della Brexit. Tra il 2020 e il 2024, i flussi annuali verso il **Regno Unito** si sono **ridotti** del **-40,3%**, mentre sono **aumentati** verso **Germania**, **Svizzera** e **Francia**, rispettivamente del **+46,9%**, del **+61,5%** e del **+32,5%**. Ancora più marcata è la crescita registrata dalla **Spagna**, pari al **+202,2%**, e dagli **Stati Uniti**, pari al **+78,7%**.

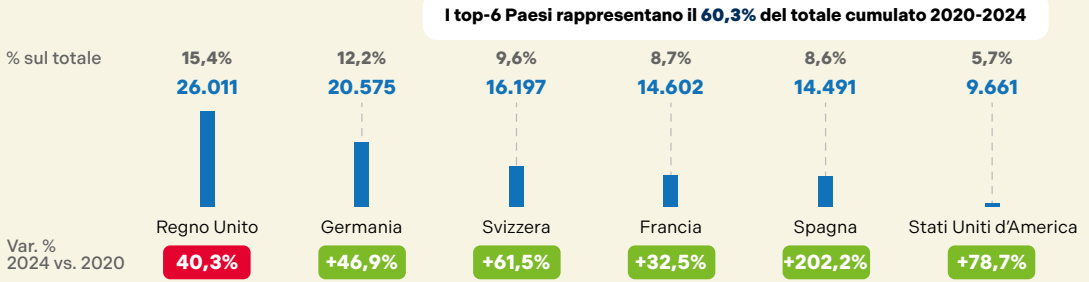


FIGURA 1.17. Paesi di destinazione dei cittadini italiani laureati o con titolo di studio superiore cancellati dall'anagrafe per trasferimento di residenza all'estero (valori cumulati assoluti), 2020-2024.

Fonte: elaborazione TEHA Group su dati Istat, 2026.

49. L'analisi per **fascia d'età** evidenzia come l'aumento degli espatri registrato nell'ultimo decennio abbia interessato soprattutto la **popolazione giovane-adulta**. Tra il 2015 e il 2024, il numero di cittadini italiani **tra 18 e 39 anni** trasferiti all'estero è cresciuto del **+72,4%**, registrando l'incremento più elevato tra le fasce considerate.
50. Una crescita più contenuta, ma comunque significativa, si rileva tra i cittadini di età compresa tra **40 e 64 anni**, per i quali l'indice raggiunge nel 2024 il valore di **122,3**, corrispondente a un aumento del **+22,3%** rispetto al 2015. Gli espatri degli **over 65** risultano invece superiori del **+7,0%** rispetto all'inizio del periodo, dopo aver registrato ampie oscillazioni negli anni intermedi. L'unica fascia in **diminuzione** è quella dei **minori fino a 17 anni**, le cui cancellazioni anagrafiche risultano inferiori del **-21,1%** rispetto al 2015. La marcata crescita della mobilità nella fascia 18-39 anni assume particolare rilievo rispetto al tema della fuga dei talenti, poiché comprende le età nelle quali si concentrano il completamento dei percorsi formativi, l'ingresso nel mercato del lavoro e le prime fasi di consolidamento professionale.

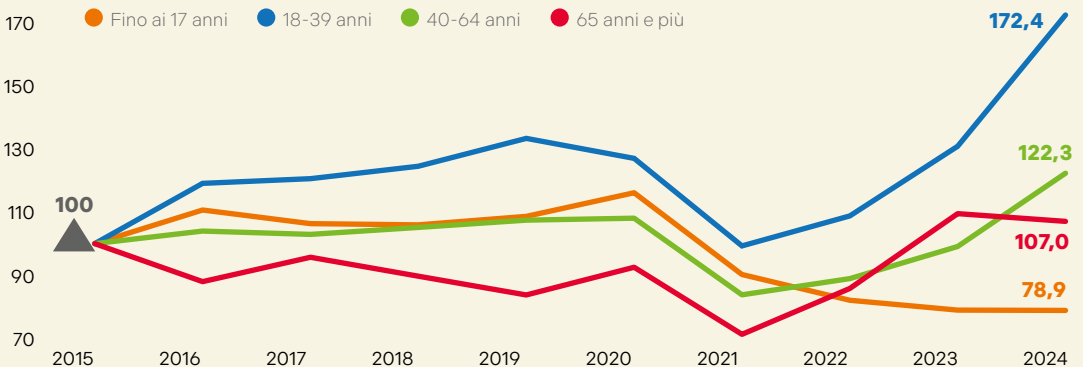


FIGURA 1.18. Cittadini italiani cancellati dall'anagrafe per trasferimento di residenza all'estero per fasce d'età (crescita in percentuale su base 100), 2015-2024.

Fonte: elaborazione TEHA Group su dati Istat, 2026.

51. La crescita degli espatri nella fascia compresa tra 18 e 39 anni ha determinato un significativo cambiamento nella composizione anagrafica dei cittadini italiani che trasferiscono la propria residenza all'estero. Nel 2024, i **giovani adulti** rappresentano il **62,4%** del totale delle cancellazioni anagrafiche, rispetto al **49,9%** registrato nel 2015. In meno di un decennio, la loro incidenza è quindi **aumentata di 12,5 p.p.**, fino a comprendere quasi 2 espatriati su 3.
52. In parallelo, si è ridotto il peso relativo di tutte le altre fasce d'età. La quota dei minori **fino a 17 anni** è diminuita dal **19,7%** all'**11,3%**, con una **contrazione di 8,4 p.p.**, mentre quella dei cittadini **tra 40 e 64 anni** è passata dal **25,0%** al **22,2%**. Più contenuta è la riduzione della componente con **almeno 65 anni**, la cui incidenza è scesa dal **5,4%** al **4,2%**. La mobilità verso l'estero risulta quindi sempre più concentrata nelle età centrali per l'ingresso e il consolidamento nel mercato del lavoro.

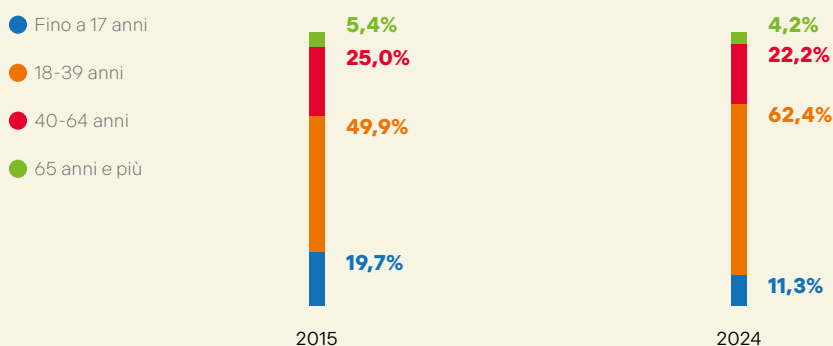


FIGURA 1.19. Cittadini italiani cancellati dall'anagrafe per trasferimento di residenza all'estero per fasce d'età (valori percentuali), 2015-2024.

Fonte: elaborazione TEHA Group su dati Istat, 2026.

53. Il confronto tra cancellazioni e iscrizioni anagrafiche conferma come la perdita netta di popolazione italiana verso l'estero si concentri soprattutto nelle **fasce più giovani**. Nel 2024, tra i cittadini di età compresa **tra 18 e 39 anni** sono state registrate **88.024 cancellazioni** e soltanto **23.387 iscrizioni** dall'estero. Il saldo risulta quindi negativo per circa **64.600 persone**, mentre i rientri compensano appena il 26,6% delle partenze.
54. Il divario rilevato tra i giovani adulti è nettamente superiore a quello delle altre fasce anagrafiche. Tra i cittadini **fino a 17 anni**, le **12.734 iscrizioni** compensano parzialmente **15.903 cancellazioni**, determinando un saldo negativo di circa **3.200 unità**. Nella fascia compresa **tra 40 e 64 anni**, il differenziale è pari a **quasi 15 mila persone**, a fronte di **31.251 partenze** e **16.252 rientri**. Soltanto tra gli individui con **almeno 65 anni** le iscrizioni superano lievemente le cancellazioni, rispettivamente pari a **6.095** e **5.878 unità**. Nel complesso, la fascia 18-39 anni genera quasi **quattro quinti del saldo anagrafico negativo** dei cittadini italiani con l'estero nel 2024.

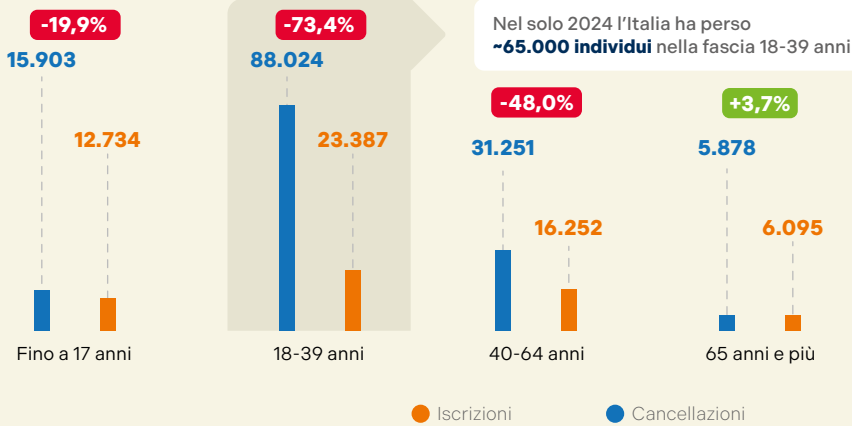


FIGURA 1.20. Cittadini italiani per cancellazioni e iscrizioni anagrafiche per trasferimento di residenza all'estero per fasce d'età (valori assoluti), 2024.

Fonte: elaborazione TEHA Group su dati Eurostat, 2026.

55. Per stimare il valore dell'investimento formativo pubblico associato ai laureati che lasciano l'Italia, è stata sviluppata una **metodologia basata sulla spesa pubblica sostenuta lungo l'intero percorso di istruzione**. Per ciascun livello (istruzione pre-primaria e primaria, secondaria e terziaria) il **costo medio annuo per studente** è stato ottenuto rapportando la spesa pubblica complessiva al numero degli iscritti. Tale valore è stato successivamente esteso alla durata convenzionale dei diversi cicli formativi.
56. Dalla somma dei tre cicli emerge un investimento pubblico cumulato pari a circa **160,4 mila Euro per ciascun laureato** formato in Italia (il valore comprende 67,3 mila Euro associati all'istruzione pre-primaria e primaria, considerando una durata complessiva di otto anni, 73,3 mila Euro relativi agli otto anni di istruzione secondaria e 19,8 mila Euro riconducibili a cinque anni di istruzione terziaria). Applicando tale valore ai 44.696 cittadini con istruzione terziaria trasferiti all'estero nel 2024, si ottiene un **investimento formativo potenzialmente non valorizzato** all'interno del sistema economico nazionale pari a circa **7,2 miliardi di Euro**. L'ordine di grandezza evidenzia come l'emigrazione qualificata non comporti soltanto una riduzione della disponibilità di competenze, ma anche il trasferimento verso altri sistemi economici dei benefici associati a risorse pubbliche investite nella formazione del capitale umano.
57. Questi valori evidenziano la **dimensione economica del capitale umano** formato in Italia e successivamente impiegato, almeno temporaneamente, in altri sistemi produttivi. La stima rappresenta una *proxy* lorda dell'investimento pubblico incorporato nei percorsi formativi e non considera i possibili ritorni generati dalla mobilità internazionale, quali rientri, rimesse, collaborazioni professionali e scientifiche o trasferimenti di conoscenze. Essa consente comunque di quantificare l'ordine di grandezza delle risorse formative il cui rendimento economico e sociale non viene pienamente espresso all'interno del Paese.

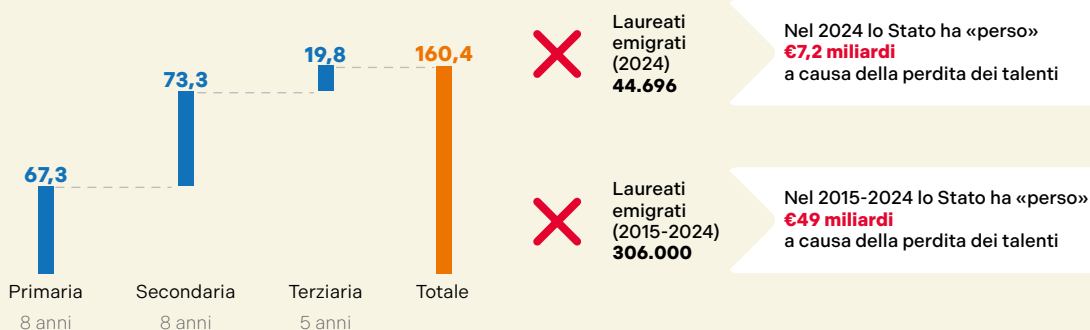


FIGURA 1.21. Costo per la formazione di uno studente per tipo di formazione (migliaia di Euro), 2024.

Nota: per finalità di stima, i livelli di istruzione sono stati aggregati in coerenza con la classificazione COFOG/Eurostat.

In particolare, il ciclo "primaria" include anche l'istruzione pre-primaria (scuola dell'infanzia), per un totale di 8 anni.

Fonte: elaborazione TEHA Group su dati Istat, 2026.

58. Oltre al valore dell'investimento pubblico sostenuto per la formazione, l'emigrazione dei laureati può essere analizzata anche in termini di **contributo economico potenzialmente non generato in Italia**. La stima utilizza il **PIL medio annuo** per occupato, pari nel 2025 a circa **93.629 Euro**, applicandolo ai 44.696 cittadini con istruzione terziaria trasferiti all'estero nel 2024. Nell'ipotesi in cui tutti questi individui avessero partecipato al mercato del lavoro italiano con una **produttività pari alla media nazionale**, il valore potenzialmente associato al flusso in uscita sarebbe pari a circa **4,2 miliardi di Euro annui**.
59. Uno **scenario più prudente** corregge tale valore attraverso il tasso di occupazione dei laureati in Italia, pari all'**82,8%**, considerando quindi soltanto la quota di persone che, sulla base delle condizioni medie del mercato del lavoro nazionale, sarebbe risultata verosimilmente occupata. Con questa ponderazione, il contributo economico potenzialmente non generato si riduce a circa **3,5 miliardi di Euro annui**. I due scenari individuano pertanto **un intervallo compreso tra 3,5 e 4,2 miliardi di Euro**, che restituisce l'ordine di grandezza della capacità produttiva associata ai laureati emigrati nel solo 2024.

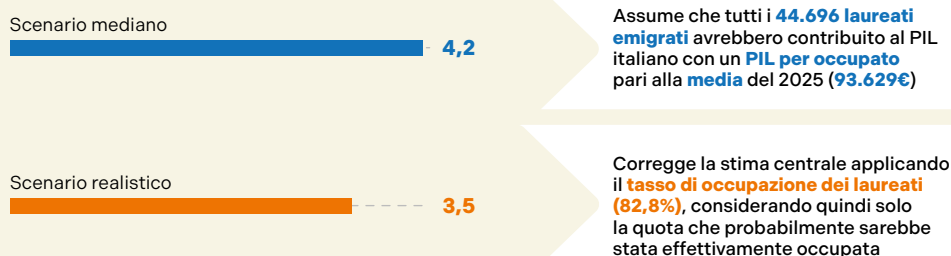
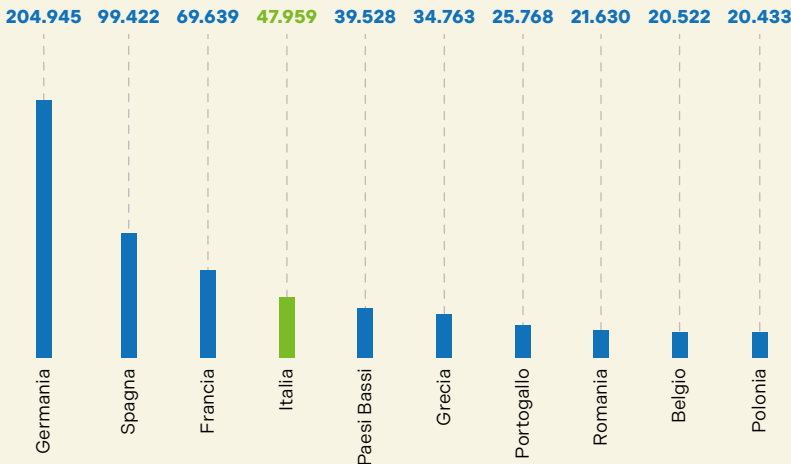


FIGURA 1.22. Scenari di perdita potenziale di PIL associata all'emigrazione di laureati in Italia (miliardi di Euro), 2024.

Fonte: elaborazione TEHA Group su dati Istat, 2026.

60. Alla perdita dell'investimento formativo e del contributo produttivo potenziale si associa anche un possibile **indebolimento della capacità innovativa del Paese**. Quando ricercatori e professionisti altamente qualificati sviluppano stabilmente all'estero la propria attività, una parte dei risultati scientifici, dei brevetti, delle reti di collaborazione e delle ricadute industriali generate dalle loro competenze viene **valorizzata nei sistemi economici di destinazione**. Tale dinamica non implica che ogni espatrio produca automaticamente una perdita di innovazione per l'Italia, poiché la mobilità internazionale può favorire collaborazioni, circolazione delle conoscenze e successivi rientri. Segnala, tuttavia, il rischio che, in assenza di condizioni adeguate per trattenere o richiamare i profili qualificati, il Paese non riesca a beneficiare pienamente del capitale umano che ha contribuito a formare.
61. La capacità del sistema universitario di alimentare la ricerca e l'innovazione dipende anche dalla **consistenza dei percorsi di formazione più avanzati**. Nel 2023, l'Italia conta **47.959 studenti di dottorato**, collocandosi al **quarto posto nell'UE-27** per numerosità assoluta. Il dato risulta tuttavia **significativamente inferiore** a quello della **Germania**, che supera i **204 mila dottorandi**, della **Spagna**, con **99.422**, e della **Francia**, con **69.639**. La Germania presenta quindi un numero di studenti *PhD* oltre quattro volte superiore a quello italiano, mentre la Spagna ne registra più del doppio.
62. Tra gli elementi che possono ridurre l'attrattività del dottorato e delle successive carriere di ricerca, spicca la **precarietà contrattuale** e la **diffusione ancora limitata dei dottorati industriali**, sebbene in miglioramento negli ultimi anni. Il rafforzamento dei **collegamenti tra università e sistema produttivo**, insieme alla disponibilità di prospettive professionali più strutturate, rappresenta quindi una condizione rilevante per ampliare la formazione avanzata e valorizzare in Italia le competenze generate.



Tra i principali temi che limitano il ricorso al dottorato vi sono:

- La **precarietà contrattuale**
- Limitata diffusione dei **dottorati «industriali»** tuttavia in miglioramento negli ultimi anni

FIGURA 1.23. Top-10 Paesi UE-27 per studenti *PhD* (valori assoluti), 2023.

Fonte: elaborazione TEHA Group su dati Eurostat, 2026.

63. Le conseguenze della perdita di capitale umano qualificato assumono particolare rilievo nei settori nei quali il Paese presenta già **fabbisogni professionali rilevanti**. Nel 2023, l'Italia dispone di **1.172 addetti ospedalieri ogni 100.000 abitanti**, collocandosi al **17° posto** tra i 21 Paesi dell'UE-27 per i quali il dato risulta disponibile.
64. La dotazione italiana è significativamente inferiore a quella registrata nei principali Paesi europei di confronto. La **Francia** conta **2.017 addetti ospedalieri** ogni 100.000 abitanti, la **Germania 1.842** e la **Spagna 1.434**. Rispetto all'Italia, i valori risultano superiori rispettivamente del **72%**, del **57%** e del **22%**. Il divario segnala una minore disponibilità relativa di personale all'interno delle strutture ospedaliere, con possibili implicazioni sulla capacità del sistema sanitario di rispondere alla domanda di assistenza e di sostenere adeguatamente i carichi di lavoro.

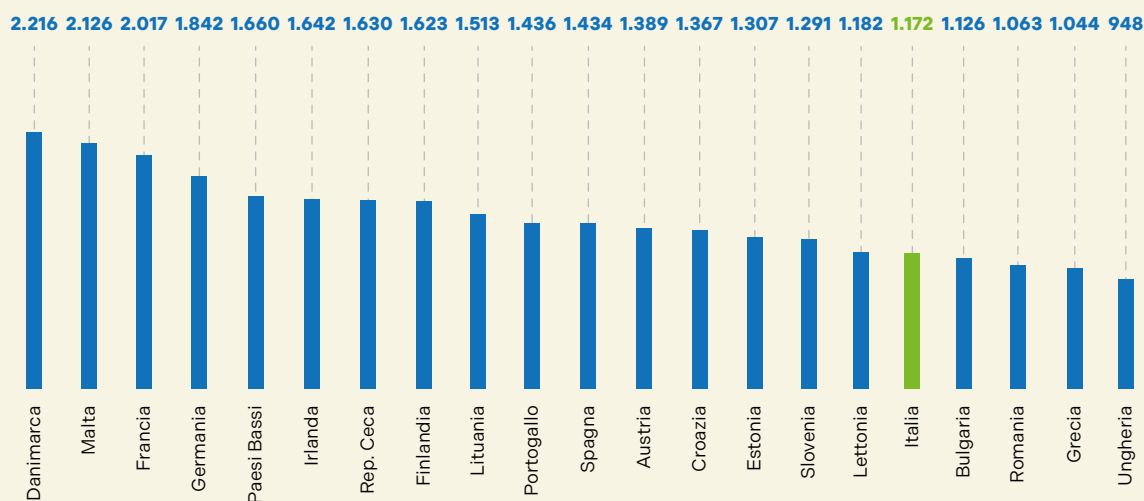


FIGURA 1.24. Personale ospedaliero nei Paesi UE-27 (valori ogni 100.000 abitanti), 2023.

Nota: dati non disponibili per Belgio, Cipro, Lussemburgo, Polonia, Slovacchia e Svezia.

Fonte: elaborazione TEHA Group su dati Eurostat, 2026.

65. Alla dotazione relativamente contenuta di personale ospedaliero si associa una **mobilità internazionale** significativa dei **professionisti sanitari italiani**. Secondo le evidenze richiamate, ogni anno circa **1.000-1.500 medici italiani** richiedono il trasferimento professionale verso un altro Stato, rappresentando circa la metà delle richieste formulate da medici nell'ambito dell'UE-27. Il fenomeno assume particolare rilievo considerando che oltre **un medico su due** in Italia ha **più di 55 anni**, rispetto a circa **uno su tre** nella **media OCSE**, e che il Servizio Sanitario Nazionale deve già confrontarsi con un progressivo ricambio generazionale.

66. Le **condizioni retributive** costituiscono uno dei fattori che possono contribuire alla maggiore attrattività dei mercati del lavoro esteri. A **parità di potere d'acquisto**, assumendo la retribuzione italiana pari a 100, quella dei medici specialisti raggiunge un indice di **102,2** in **Spagna**, **113,7** nel **Regno Unito** e **145,6** in **Germania**. Il differenziale risulta ancora più marcato per gli infermieri, dove, rispetto all'Italia, il livello retributivo è **superiore del +17,0%** nel **Regno Unito**, del **+46,7%** in **Spagna** e del **+60,9%** in **Germania**. Le opportunità offerte all'estero possono quindi risultare economicamente più competitive anche dopo aver considerato le differenze nel costo della vita.
67. La mobilità dei professionisti sanitari si inserisce in un contesto nel quale, secondo le informazioni riportate, dal 2010 il Servizio Sanitario Nazionale ha perso **oltre 40 mila dipendenti** per **effetto congiunto dei pensionamenti e dell'emigrazione**, mentre permangono rilevanti fabbisogni di personale medico.

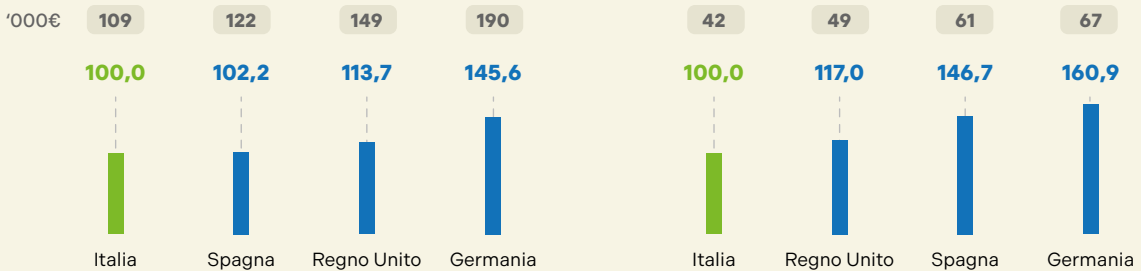


FIGURA 1.25. Retribuzione dei medici specialisti a parità di potere d'acquisto (grafico di sinistra) e retribuzione degli infermieri a parità di potere d'acquisto (grafico di destra) (Italia=100), 2023.

Fonte: elaborazione TEHA Group su dati Eurostat, Osservatorio Meridiano Sanità di TEHA Group e altre fonti, 2026.

68. I differenziali retributivi risultano particolarmente evidenti anche per i profili tecnologici ad alta qualificazione. Nel 2026, lo stipendio medio annuo di un *Software Engineer* a Milano è stimato in circa 74,6 mila Euro, un valore inferiore del -46,6% rispetto a Zurigo, dove raggiunge 139,8 mila Euro, e del -24,3% rispetto a Berlino, pari a 98,5 mila Euro. Il divario aumenta nel confronto con altri poli globali dell'innovazione, come New York, Boston e Londra, nei quali le retribuzioni medie superano rispettivamente 132 mila, 117 mila e 110 mila Euro.
69. Milano presenta la retribuzione più elevata tra le città italiane considerate, davanti a Roma, con 68,3 mila Euro, Torino, con 67,6 mila Euro, e Napoli, con 61,6 mila Euro. Il confronto evidenzia come i professionisti digitali italiani possano accedere, trasferendosi in altri mercati, a differenziali salariali rilevanti, soprattutto nei principali *hub* europei e anglosassoni.
70. L'evidenza contribuisce a spiegare la particolare esposizione dei profili tecnologici alla mobilità internazionale. Le competenze di un *Software Engineer* sono ampiamente trasferibili tra Paesi e frequentemente richieste da imprese globali, rendendo relativamente più agevole il confronto tra opportunità professionali alternative.

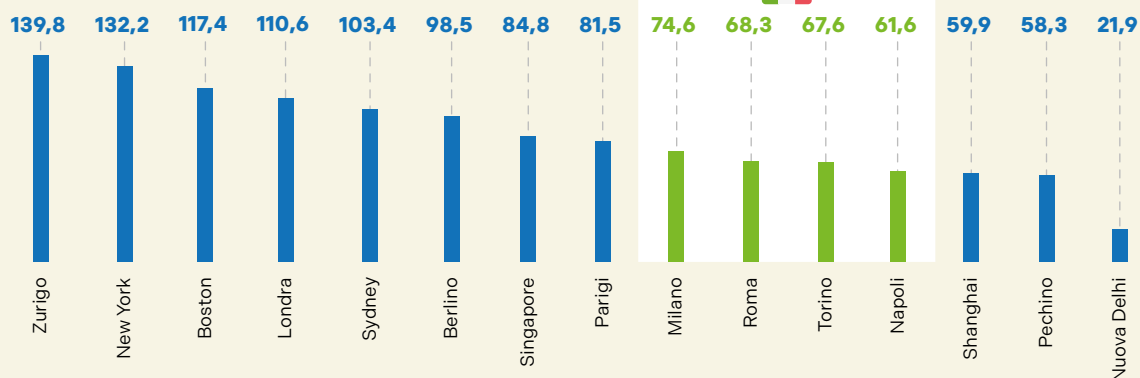


FIGURA 1.26. Stipendi medi per un Software Engineer in varie città del mondo (valori in migliaia di Euro), 2026.

Fonte: elaborazione TEHA Group su dati Salary Expert, 2026.

71. Il confronto delle retribuzioni a parità di potere d'acquisto evidenzia un significativo svantaggio salariale anche per i **docenti italiani** rispetto ai principali Paesi europei considerati. Nel 2023-2024, lo stipendio annuo di ingresso in Italia è pari a circa **27,2 mila Euro**, contro una media di **46,5 mila Euro in Francia, Germania e Spagna**. Il divario iniziale è quindi superiore a **19 mila Euro** e corrisponde a una retribuzione italiana inferiore di circa il **-41,5%** rispetto al *benchmark*.
72. La distanza permane lungo l'intero percorso professionale. Dopo dieci anni di esperienza, la retribuzione italiana raggiunge **30,6 mila Euro**, rispetto ai **45,9 mila Euro dei Paesi benchmark**. Oltre i quindici anni si attesta a **33,8 mila Euro**, contro **52,3 mila Euro**.

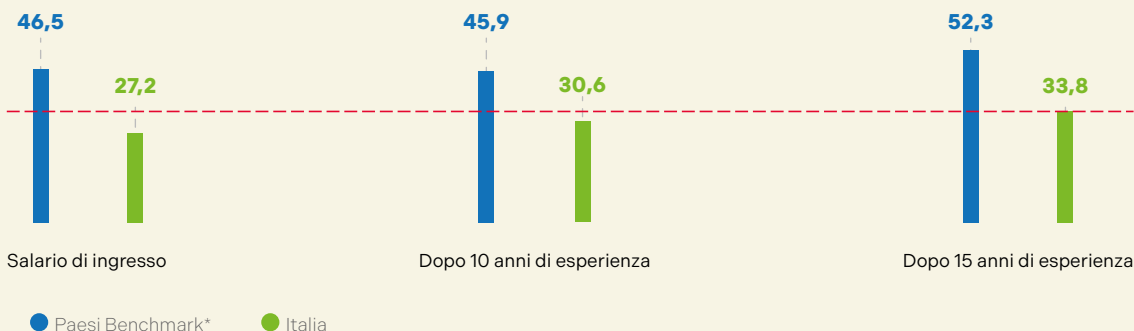


FIGURA 1.27. Stipendio annuale di un professore in Italia e nei Paesi benchmark europei, per livello di esperienza professionale (€/anno, a parità di potere d'acquisto), 2023/2024. (*) Francia, Germania e Spagna; (°) Parità di potere d'acquisto.

Fonte: elaborazione TEHA Group su dati Commissione Europea, 2026.

73. Le difficoltà percepite nell'accesso al mercato del lavoro rappresentano un ulteriore elemento di incertezza per le nuove generazioni. Nel 2024, il **68,4%** dei giovani italiani dichiara di essere **molto o abbastanza preoccupato** per il proprio **ingresso nel mondo del lavoro**. In particolare, il **25,4%** si definisce **molto preoccupato** e il **43%** **abbastanza preoccupato**, evidenziando come il timore rispetto alle prospettive occupazionali coinvolga oltre **due giovani su tre**.
74. Le valutazioni meno critiche interessano una quota nettamente più contenuta del campione. Il **19,4%** si dichiara **poco preoccupato** e soltanto il **7,1%** **non manifesta alcuna preoccupazione**. Per il restante **5,1%** l'ingresso nel mercato del lavoro **non costituisce ancora un tema di interesse diretto**.
75. Tale evidenza non implica che i giovani preoccupati siano necessariamente orientati a lasciare l'Italia, ma segnala un contesto nel quale **le opportunità offerte all'estero possono apparire relativamente più attrattive**. La capacità di garantire un accesso tempestivo al lavoro, prospettive di crescita coerenti con le competenze acquisite e condizioni contrattuali adeguate assume pertanto un ruolo centrale nel rafforzare la fiducia delle nuove generazioni e ridurne la propensione a ricercare altrove il proprio percorso professionale.

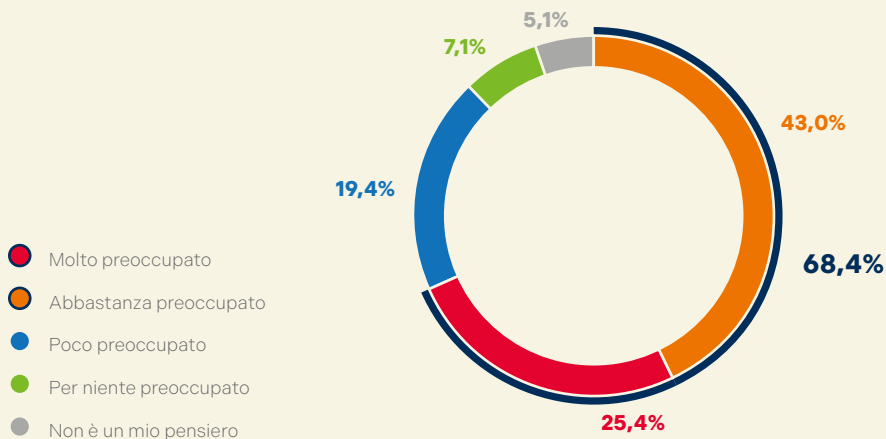


FIGURA 1.28. Livello di preoccupazione dei giovani sul proprio ingresso nel mondo del lavoro (valori % sul totale), 2024.

Fonte: elaborazione TEHA Group su dati Consiglio Nazionale dei Giovani – Agenzia Italiana per la Gioventù – Eures Ricerche Economiche e Sociali, 2026.

76. La principale preoccupazione espressa dai giovani rispetto al mercato del lavoro riguarda il **rischio di accedere a un'occupazione non adeguatamente retribuita**. Il **54,7%** dei rispondenti teme, infatti, di trovare un **lavoro sottopagato**, mentre il **47,3%** indica la possibilità di rimanere a lungo in una condizione di **instabilità lavorativa**. La combinazione tra basse retribuzioni e precarietà rappresenta quindi il principale elemento di **incertezza** associato all'avvio del percorso professionale.
77. Una seconda area di criticità riguarda la coerenza tra formazione, competenze possedute e opportunità disponibili. Il **36,5%** dei giovani teme di **non trovare occasioni professionali adeguate alle proprie competenze**, il **35,0%** manifesta **preoccupazione per le difficoltà di ingresso nel mercato del lavoro** e il **28,4%** per la **possibilità di non accedere a un'occupazione coerente con il percorso formativo svolto**. Le risposte segnalano quindi il rischio percepito di un disallineamento tra l'investimento realizzato nell'istruzione e la capacità del sistema produttivo di valorizzarlo.
78. Tra le ulteriori preoccupazioni emergono il **rischio di subire ricatti o molestie**, indicato dal **17,5%** dei rispondenti, e la **necessità di trasferirsi in un'altra regione o all'estero per lavorare**, richiamata dal **13,8%**. La mobilità, quindi, può essere percepita da una parte dei giovani non soltanto come un'opportunità, ma come una scelta potenzialmente necessaria in assenza di condizioni professionali adeguate nel territorio di origine.

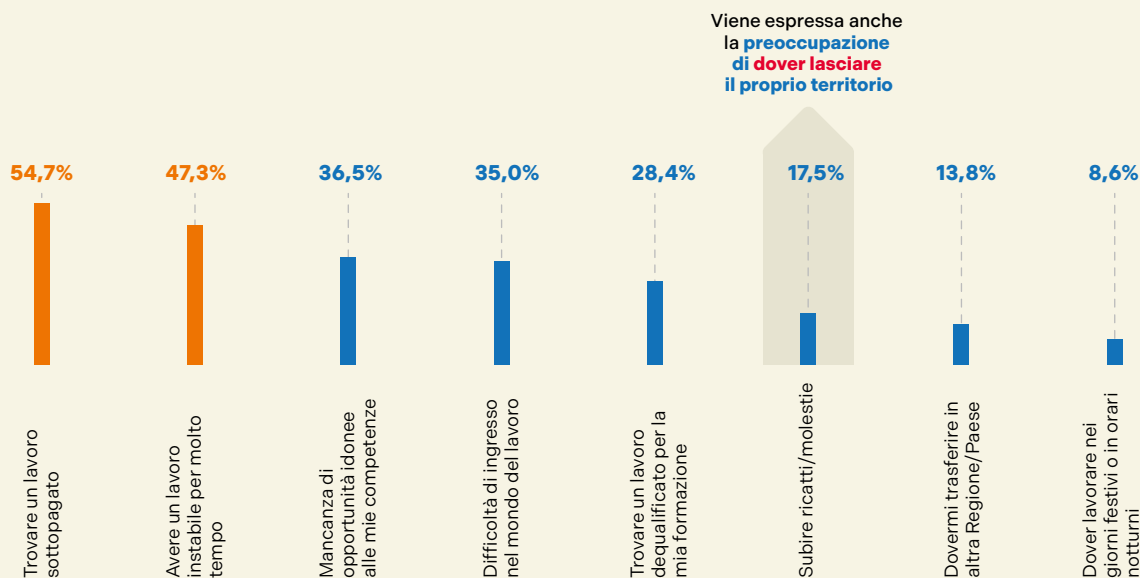


FIGURA 1.29. Principali preoccupazioni dei giovani italiani sul mondo del lavoro (valori % sul totale, con possibilità di risposta multipla), 2024.

Fonte: elaborazione TEHA Group su dati Consiglio Nazionale dei Giovani – Agenzia Italiana per la Gioventù – Eures Ricerche Economiche e Sociali, 2026.

79. Le **aspettative dei lavoratori** nei confronti del datore di lavoro restituiscono una concezione dell'attrattività aziendale che non si esaurisce nella sola dimensione economica. Nel 2025, il principale fattore ricercato è l'**equilibrio tra vita professionale e privata**, indicato dal **59% dei rispondenti**, seguito dalla presenza di un'**atmosfera di lavoro piacevole**, richiamata dal **56%**. **Retribuzione e benefit** si collocano al terzo posto, con il **54%** delle preferenze, confermando comunque la centralità delle condizioni economiche nella valutazione delle opportunità professionali.
80. La gerarchia dei fattori risulta sostanzialmente stabile nel triennio osservato, sebbene tutti gli indicatori registrino una lieve riduzione nel 2025. L'**equilibrio vita-lavoro** era indicato dal **60%** dei rispondenti nel 2023 e dal **62%** nel 2024, mentre l'**atmosfera di lavoro piacevole** è passata dal **57%** al **60%**, per poi attestarsi al **56%**. Anche **retribuzione e benefit** diminuiscono dal **57%** del 2024 al **54%** del 2025, mentre la sicurezza del posto di lavoro scende dal **51%** al **47%**. **Diversità e inclusione**, rilevate dal 2024, passano dal **48%** al **45%**.
81. Nel complesso, le evidenze mostrano come la capacità di attrarre e trattenere i talenti dipenda dalla combinazione di **condizioni economiche**, **qualità dell'ambiente organizzativo** e **sostenibilità dell'esperienza lavorativa**. Una proposta professionale competitiva deve quindi affiancare a retribuzioni e benefit adeguati forme di organizzazione del lavoro capaci di tutelare l'equilibrio personale, favorire relazioni positive e offrire sicurezza e inclusione.

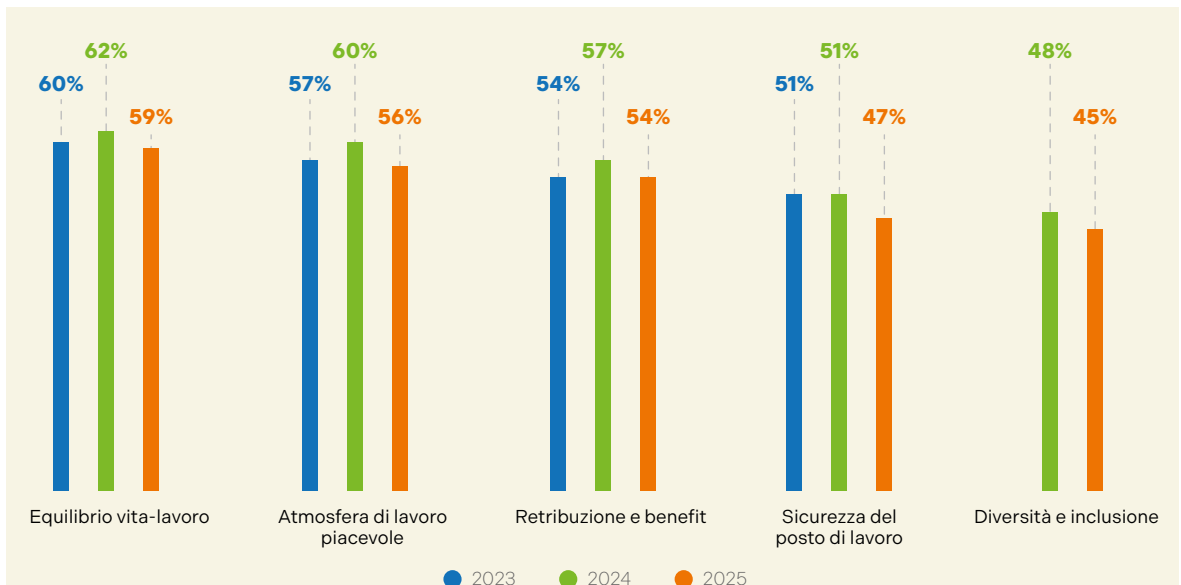
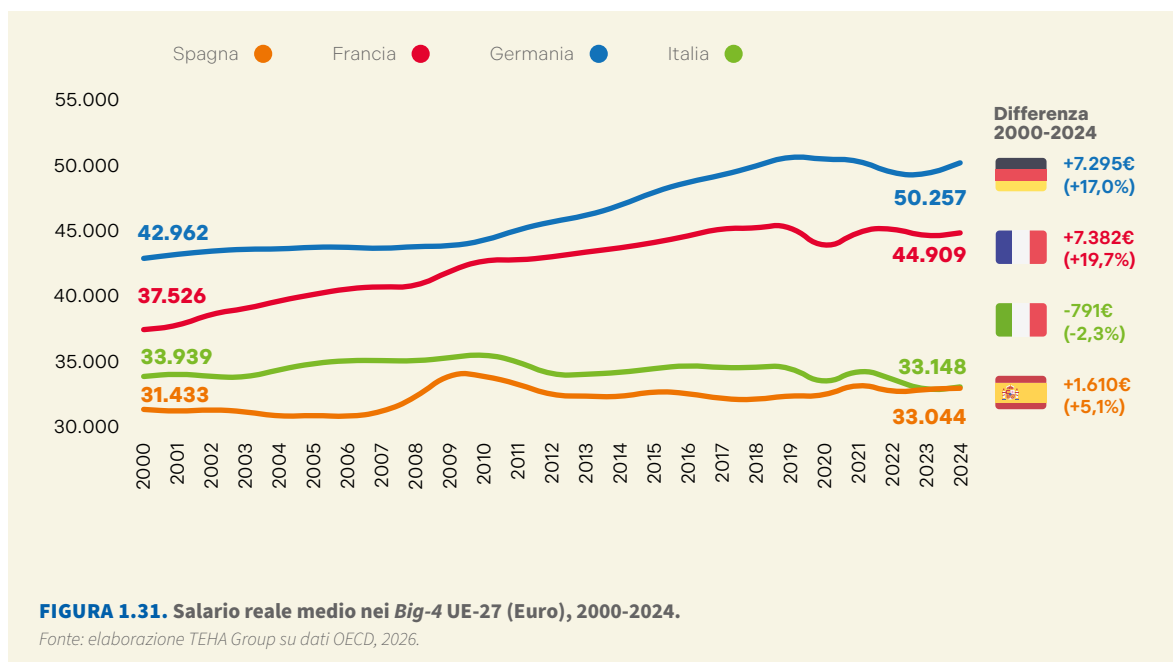


FIGURA 1.30. Percentuale di risposte alla domanda «Quali sono i principali driver che cerchi nella scelta di un datore di lavoro?» (valori %, possibilità di esprimere più di una preferenza; Italia), 2025.

Fonte: elaborazione TEHA Group su dati Randstad, «Employer Brand Research 2025», 2026.

82. La debole dinamica retributiva rappresenta una delle principali criticità strutturali del mercato del lavoro italiano. Tra il 2000 e il 2024, il salario reale medio è **diminuito** da **33.939** a **33.148 Euro**, registrando una contrazione complessiva del **-2,3%**. L'Italia è così l'unico Paese tra i *Big-4* europei nel quale il potere d'acquisto delle retribuzioni risulta inferiore rispetto all'inizio del periodo considerato.
83. Nello stesso arco temporale, il **salario reale medio** è aumentato del **+19,7%** in **Francia**, passando da **37.526** a **44.909 Euro**, e del **+17,0%** in **Germania**, da **42.962** a **50.257 Euro**. Anche la **Spagna**, pur caratterizzata da una crescita più contenuta, registra un incremento del **+5,1%**, raggiungendo nel 2024 i **33.044 euro**. Di conseguenza, il vantaggio retributivo che l'Italia presentava rispetto alla Spagna nel 2000 si è pressoché azzerato, mentre il divario con Francia e Germania si è ampliato significativamente.



84. Alla debole dinamica delle retribuzioni si associa un **numero medio di ore lavorate** relativamente elevato. Nel 2024, ciascun occupato italiano ha lavorato in media **1.709 ore**, il valore più alto tra i Paesi *Big-4* europei. Il dato supera del **+4,4%** quello della **Spagna**, pari a **1.634 ore**, del **+12,8%** quello della **Francia**, pari a **1.491 ore**, e del **+22,1%** quello della **Germania**, dove si registrano **1.331 ore** annue per occupato.
85. La lettura congiunta con l'andamento dei salari reali evidenzia che i lavoratori italiani **dedicano mediamente più tempo al lavoro** rispetto ai principali *peer* europei, **senza beneficiare di una dinamica retributiva altrettanto favorevole**. Il maggior numero di ore lavorate non si traduce infatti automaticamente in maggiore valore prodotto, soprattutto in un contesto caratterizzato da una crescita della produttività sostanzialmente stagnante.

Gap vs.
Italia

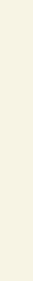
1.709



Italia

-4,4%

1.634



Spagna

-12,8%

1.491



Francia

-22,1%

1.331



Germania

FIGURA 1.32. Ore lavorate all'anno per occupato nei Big-4 UE-27 (valori assoluti), 2024.

Fonte: elaborazione TEHA Group su dati OECD, 2026.

86. Il confronto esteso ai **Paesi OCSE** conferma l'eccezionalità della stagnazione retributiva italiana. Tra il 2000 e il 2024, l'Italia registra una **diminuzione del salario reale** medio pari al **-2,3%**, risultando uno dei soli quattro Paesi analizzati nei quali le retribuzioni hanno perso potere d'acquisto rispetto all'inizio del periodo. Soltanto la **Grecia** presenta una **contrazione più intensa**, pari al **-6,2%**, mentre **Giappone** e **Messico** registrano **riduzioni più contenute**, rispettivamente del **-1,3%** e del **-0,9%**.
87. La dinamica italiana contrasta con la crescita osservata nella grande maggioranza delle economie considerate. Nei Paesi dell'Europa centro-orientale, partiti da livelli retributivi più contenuti, gli aumenti superano in diversi casi il 60%, ma anche nelle economie avanzate più direttamente confrontabili con l'Italia i salari reali sono cresciuti. In particolare, del **+17,0%** in **Germania**, del **+19,7%** in **Francia** e del **+5,1%** in **Spagna**. Nel 2024, il **salario medio italiano** risulta conseguentemente inferiore di circa il **-26%** rispetto a quello **tedesco** e del **-16%** rispetto a quello **francese**.

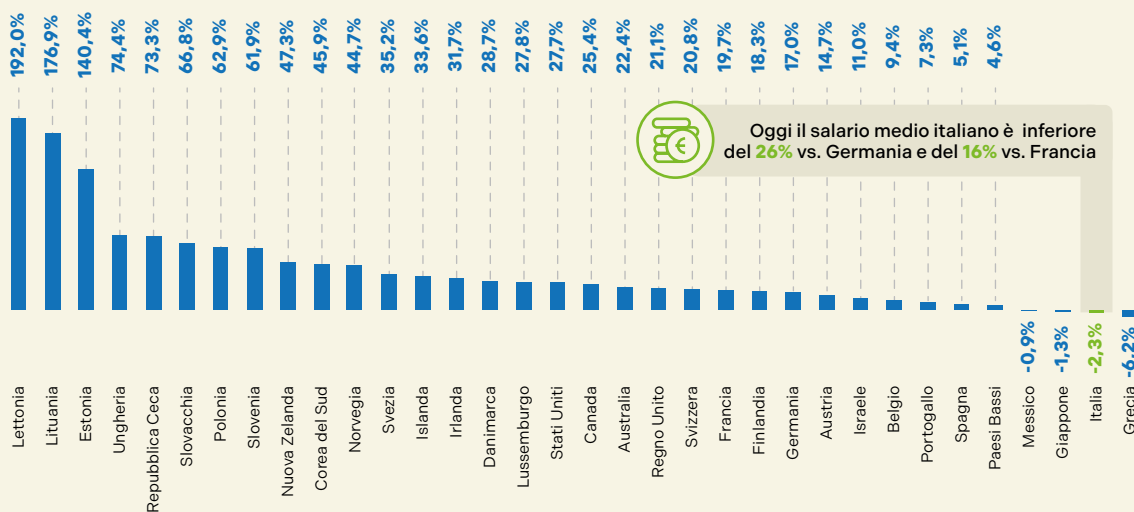


FIGURA 1.33. Variazione dei salari reali medi nei Paesi OECD (Euro costanti), 2000-2024.

Fonte: elaborazione TEHA Group su dati OECD, 2026.

88. Nel 2024, la **retribuzione degli occupati con meno di 24 anni in Italia** è pari al **55,7% del salario medio nazionale**. Il valore risulta sostanzialmente in linea con quello osservato negli altri Paesi *Big-4*, del **57,7% in Spagna**, del **57,6% in Francia** e del **54,0% in Germania**. La **dinamica dell'ultimo decennio** restituisce tuttavia un quadro significativamente diverso. Tra il 2014 e il 2024, il rapporto tra la retribuzione degli under-24 e il salario medio nazionale si è ridotto in Italia di **-12,3 p.p.**, mentre nello stesso periodo l'indicatore è aumentato di **+10,2 p.p.** in **Germania** e di **+9,1 p.p.** in **Spagna** ed è rimasto sostanzialmente stabile in **Francia**, con un incremento di **+0,4 p.p.** L'Italia si distingue quindi per un progressivo **deterioramento della posizione retributiva** dei lavoratori più giovani rispetto al complesso degli occupati.

Var 2014-2024* in p.p.

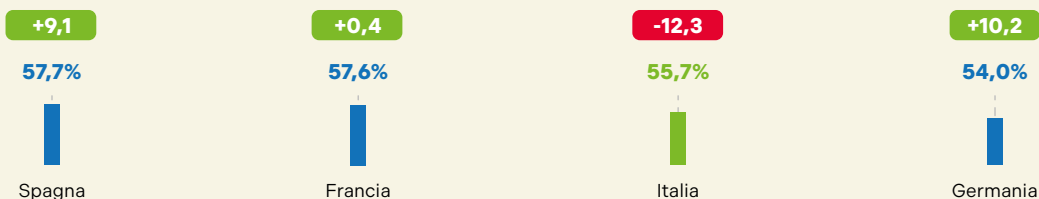


FIGURA 1.34. Rapporto tra il salario degli individui *under-24* e il salario medio nazionale (%), 2024 o ultimo anno disponibile.

Nota: base dati espressa in termini PPP € 2021.

Fonte: elaborazione TEHA Group su dati World Bank, 2026.

89. Il livello di istruzione si associa a una posizione più favorevole nella distribuzione dei redditi da lavoro. Nel complesso dei **Paesi OCSE**, nel 2023 il **68%** dei lavoratori con **una laurea o un altro titolo terziario** percepisce una **retribuzione superiore al salario mediano**. La quota scende al **42%** tra gli individui con un **diploma di scuola secondaria superiore** e al **26%** tra coloro che possiedono un livello di **istruzione basso**.
90. Il divario tra i diversi livelli di istruzione conferma quindi il **valore economico** riconosciuto dal mercato del lavoro alle **qualifiche più elevate**. La probabilità di collocarsi nella metà superiore della distribuzione salariale risulta infatti superiore di **+26 p.p.** per i lavoratori con istruzione terziaria rispetto a quelli con un titolo medio e di **+42 p.p.** rispetto a coloro che hanno completato al massimo la scuola secondaria inferiore. L'investimento nell'istruzione avanzata continua, pertanto, a rappresentare un importante fattore di accesso a opportunità professionali maggiormente remunerative.

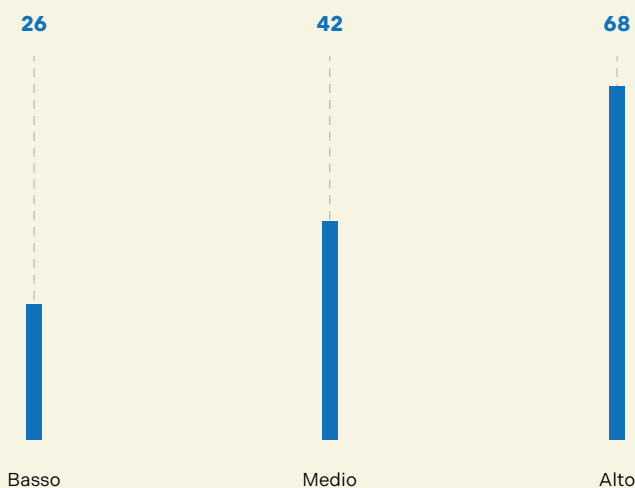


FIGURA 1.35. Quota di lavoratori dei paesi OCSE con salario superiore alla mediana, per livello di istruzione (valori %), 2023.

Nota: livello di istruzione «basso»: fino alla licenza media; «medio»: diploma di scuola secondaria superiore; «alto»: laurea o altro titolo terziario.

Fonte: elaborazione TEHA Group su dati OCSE «Education at a Glance – 2025», 2026.

91. La rilevanza delle retribuzioni non riguarda soltanto le condizioni economiche dei singoli lavoratori, ma si estende alla **capacità di crescita dell'intero sistema-Paese**. Nel 2025, i **consumi privati** rappresentano il **57,1%** del **PIL** italiano, una quota superiore di **+6,7 p.p.** rispetto alla **media dell'UE-27**. In particolare, circa il **30%** del **PIL** è riconducibile ai **consumi di servizi** e il **27%** a quelli di **beni alimentari e non alimentari**.
92. La restante parte del PIL è composta per il **22%** dagli **investimenti**, per il **19%** dalla **spesa pubblica** e per circa il **2%** dal contributo della **bilancia commerciale**. La struttura dell'economia italiana evidenzia quindi una forte dipendenza dalla **domanda interna delle famiglie** e l'andamento dei redditi disponibili, del potere d'acquisto e della fiducia dei consumatori assume un ruolo determinante nel sostenere l'attività economica.

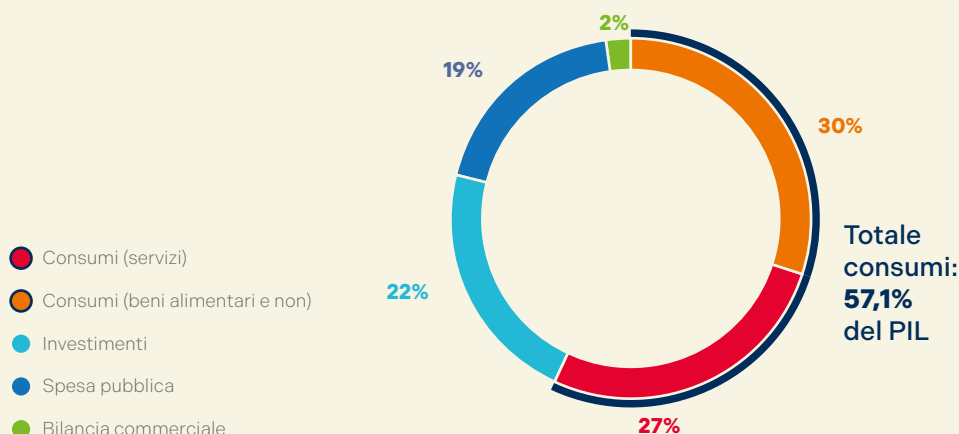


FIGURA 1.36. Composizione del PIL in Italia (valori %), 2025.

N.B. Non sono inclusi i consumi in servizi (sanitari, assistenziali, telecomunicazioni, utilities, ecc.).

Fonte: elaborazione TEHA Group su dati Istat, 2026.

93. Accanto alla debole dinamica retributiva, la **stabilità contrattuale** rappresenta un'ulteriore dimensione rilevante per valutare la qualità delle opportunità offerte dal mercato del lavoro italiano. Tra il 2004 e il 2025, il **numero di occupati con contratto a tempo determinato** è passato **da 1,90 a 2,55 milioni**, registrando un incremento complessivo del **+34,2%**.
94. Il cambiamento emerge con maggiore chiarezza dal **confronto tra i due sottoperiodi**. Tra il 2004 e il 2016, il numero medio di **contratti a termine** è stato pari a circa **2,20 milioni**, mentre tra il 2017 e il 2025 è salito a **2,84 milioni**, con una differenza di circa **+640 mila unità**. Dopo aver **superato i 3 milioni** nel 2019 e nel 2022, il numero di **contratti a tempo determinato** si è progressivamente ridotto fino ai **2,55 milioni** del 2025, mantenendosi tuttavia significativamente superiore ai livelli registrati nella prima parte della serie. La diffusione dei **contratti a tempo determinato** interessa in misura nettamente maggiore le **fasce più giovani della popolazione occupata**. Nella media del periodo 2018-2024, il **31,4%** dei lavoratori **tra 15 e 34 anni** risulta impiegato con un contratto a termine, mentre il restante **68,6%** dispone di un rapporto a tempo indeterminato. Tra gli occupati di età compresa tra **35 e 49 anni**, la quota di lavoro temporaneo scende invece al **10,8%**, a fronte dell'**89,2%** di contratti permanenti.
95. Il divario tra le due fasce d'età è pari a **+20,6 p.p.** e tra i lavoratori più giovani, l'incidenza dei contratti a termine è **quasi tre volte** quella rilevata tra i 35-49enni. L'evidenza mostra quindi come l'instabilità contrattuale si concentri soprattutto nelle **prime fasi della vita professionale**, quando i lavoratori devono consolidare le competenze acquisite, raggiungere l'autonomia economica e costruire prospettive di carriera.

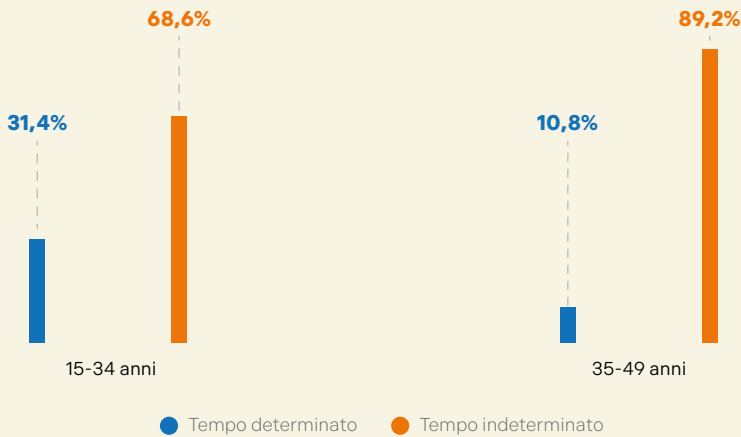


FIGURA 1.37. Occupati a tempo determinato e indeterminato in Italia: confronto tra under 35 e over 35 (valori %), media 2018 – 2024.

Fonte: elaborazione TEHA Group su dati Istat, 2026.

96. Nel 2025, il **tasso di occupazione delle donne** in Italia si attesta al **53,8%**, il **valore più basso** tra i **Paesi dell'UE-27** e **inferiore di 12,8 p.p.** rispetto alla media europea, pari al **66,6%**. Il divario risulta ancora più ampio rispetto alle economie con i livelli occupazionali più elevati, come **Paesi Bassi, Estonia e Svezia**, tutte caratterizzate da tassi superiori al **74%**.
97. Oltre al *gap* con i principali Paesi europei, l'Italia riporta anche un contesto a due velocità: il tasso di occupazione femminile raggiunge il **62,8%** nelle **regioni settentrionali**, ma scende al **37,9%** nel **Mezzogiorno**, con un divario territoriale pari a **24,9 punti percentuali**. Nel **complesso del Paese**, inoltre, il tasso di occupazione delle donne risulta inferiore di **17,4 p.p.** rispetto a quello degli uomini. Le opportunità di partecipazione al mercato del lavoro appaiono quindi fortemente condizionate sia dal genere sia dal territorio di residenza. La ridotta occupazione femminile rappresenta un limite alla capacità dell'Italia di **utilizzare pienamente la propria base produttiva e contributiva**.

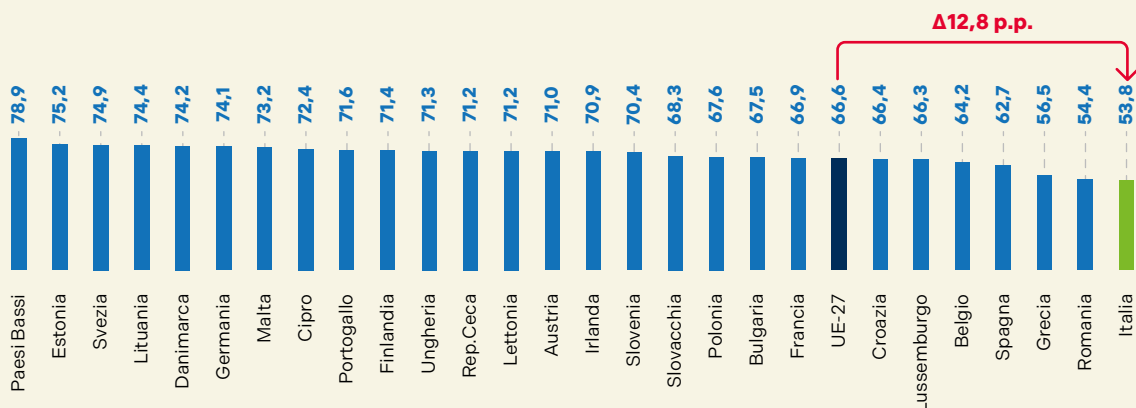


FIGURA 1.38. Tasso di occupazione femminile nei Paesi UE-27 (valori %), 2025.

Fonte: elaborazione TEHA Group su dati Eurostat e OECD, 2026.

98. Le criticità che interessano la partecipazione dei giovani al mercato del lavoro emergono anche dall'incidenza dei **NEET**, ossia delle persone tra 15 e 29 anni che non studiano, non lavorano e non partecipano a percorsi di formazione. Nel 2025, la quota italiana si attesta al **13,3%**, un valore superiore di **+2,3 p.p.** rispetto alla **media dell'UE-27**, pari all'**11,0%**. L'Italia si colloca così al **quartultimo posto** nell'Unione europea, precedendo soltanto **Grecia, Bulgaria e Romania**, e rimane distante dal **target europeo** del **9%** fissato per il 2030.

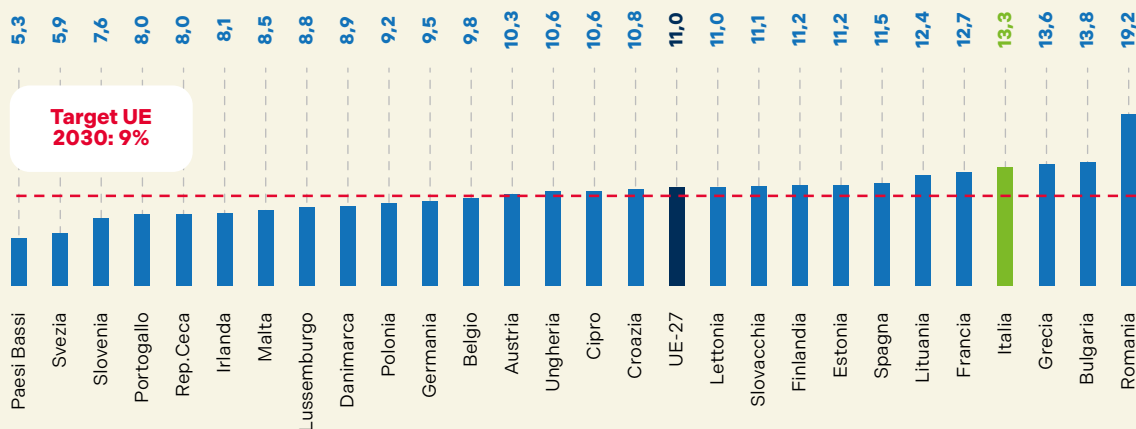


FIGURA 1.39. Tasso di NEET (Not in Education, Employment, or Training) nella popolazione 15-29 anni nei Paesi UE-27 (valori % sul totale della pop. 15-29 anni), 2025.

Fonte: elaborazione TEHA Group su dati Eurostat, 2026.

99. Il dato più recente si inserisce tuttavia in una **traiettoria di miglioramento**. Tra il 2023 e il 2025, l'Italia ha registrato una riduzione della quota di NEET pari a **-2,8 p.p.**, più marcata rispetto a quella osservata in **Spagna**, pari a **-0,8 p.p.**, mentre nello stesso periodo l'indicatore è **aumentato** in **Francia** e **Germania**, rispettivamente di **+0,4** e **+0,7 p.p.** La contrazione registrata non è stata però ancora sufficiente a colmare il divario accumulato rispetto alla media europea e ai Paesi con le migliori *performance*.
100. Un'ulteriore criticità riguarda l'**abbandono precoce dei percorsi di istruzione e formazione**. Nel 2025, in Italia l'**8,2%** dei **giovani tra 18 e 24 anni** ha interrotto gli studi avendo conseguito al massimo un titolo di **istruzione secondaria inferiore**. Il fenomeno coinvolge circa **344.300 giovani**, evidenziando come una quota ancora significativa delle nuove generazioni entri nella vita adulta senza aver completato un percorso di istruzione secondaria superiore o di formazione professionale.
101. L'incidenza italiana risulta inferiore di **-0,9 p.p.** rispetto alla **media dell'UE-27**, pari al **9,1%**, e **più contenuta** rispetto a quella registrata in **Germania** e **Spagna**, rispettivamente pari al **13,1%** e al **12,8%**.

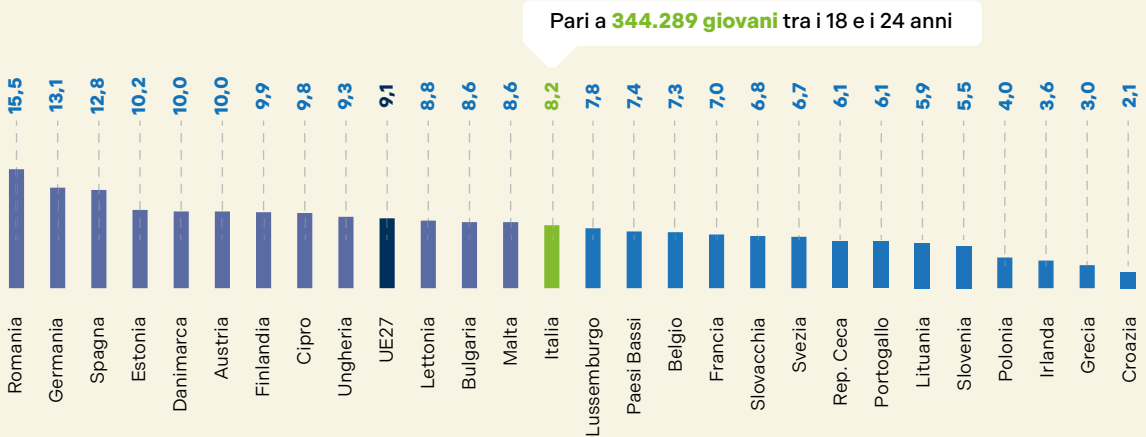


FIGURA 1.40. Giovani di età compresa tra i 18 e i 24 anni che abbandonano prematuramente gli studi nei Paesi UE-27 (% su totale della popolazione 18-24 anni), 2025.

Nota metodologica: quota di popolazione in età compresa tra i 18 e i 24 anni che ha abbandonato studio e formazione con al massimo un titolo secondario inferiore (nel sistema italiano equivale alle persone con al più il diploma di scuola secondaria di primo grado, ovvero licenza media).

Fonte: elaborazione TEHA Group su dati Eurostat, 2026.

102. Alla dispersione scolastica e alla quota ancora elevata di giovani esclusi dai percorsi di istruzione e lavoro si aggiunge una **limitata diffusione dell'istruzione terziaria**. Nel 2025, soltanto il **31,1%** degli italiani **tra 25 e 34 anni** possiede **una laurea o un altro titolo terziario**, a fronte di una **media dell'UE-27** pari al **44,8%**. Con un divario negativo di **-13,7 p.p.**, l'Italia si colloca al **penultimo posto** nell'Unione europea, precedendo esclusivamente la **Romania**, ferma al **23,0%**.

103. La distanza risulta **particolarmente ampia** rispetto ai Paesi europei con la maggiore diffusione dell'istruzione terziaria, come **Irlanda** e **Lussemburgo**, dove la quota supera il **65%**, ma anche nei confronti dei principali *peer*. La percentuale di giovani laureati raggiunge infatti il **56,0%** in **Francia**, il **52,5%** in **Spagna** e il **40,9%** in **Germania**. Anche rispetto a quest'ultima, che presenta un sistema formativo maggiormente orientato verso percorsi professionali e duali, l'Italia registra un divario prossimo a **10 p.p.**

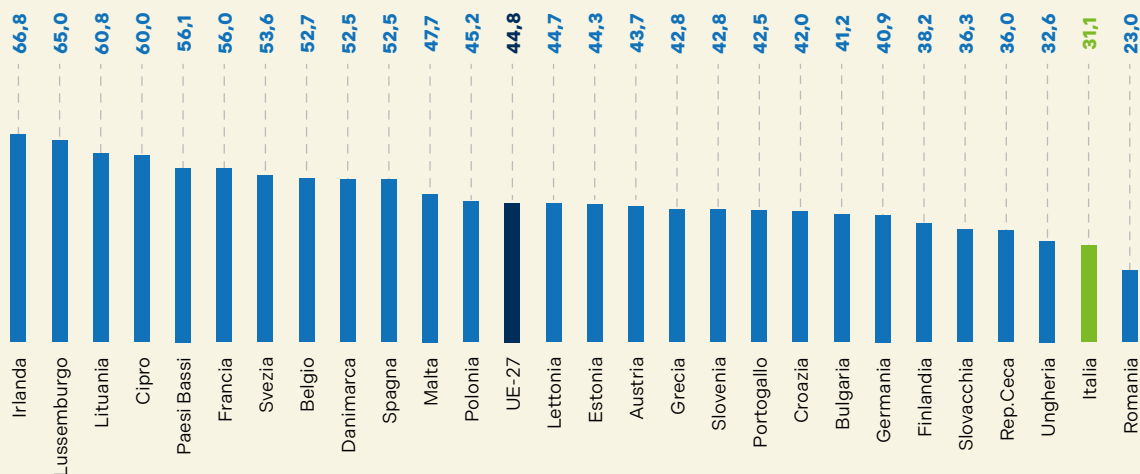


FIGURA 1.41. Percentuale di giovani laureati (25-34 anni) nei Paesi europei (valori %), 2025.

Fonte: elaborazione TEHA Group su dati Eurostat, 2026.

104. Alla limitata diffusione complessiva dell'istruzione terziaria si aggiunge una **composizione dei laureati non pienamente allineata alla crescente domanda di competenze tecnico-scientifiche**. Nel 2025, la quota italiana di laureati nelle discipline **STEM** (Scienza, Tecnologia, Ingegneria e Matematica) si attesta al **22,4%**, un valore inferiore di **-2,8 p.p.** rispetto alla **media dell'UE-27**, pari al **25,2%**.

105. Il divario risulta particolarmente ampio rispetto ai Paesi con la maggiore specializzazione tecnico-scientifica. In **Germania**, il **35,6%** dei laureati proviene da percorsi STEM, una quota superiore di **+13,2 p.p.** rispetto all'Italia. Valori elevati si osservano anche in **Austria**, **Slovenia** e **Svezia**, tutti prossimi o superiori al **30%**, mentre la **Francia** si attesta al **28,9%**. Tra i principali *peer*, l'Italia supera invece la **Spagna**, ferma al **21,1%**, ma rimane al di sotto della maggior parte dei Paesi europei.

106.

L'evidenza assume particolare rilievo perché le competenze STEM sono centrali per la **trasformazione digitale, l'innovazione industriale e lo sviluppo delle tecnologie emergenti**. In un contesto nel quale l'Italia presenta già una quota ridotta di giovani laureati, una minore specializzazione nei percorsi tecnico-scientifici restringe ulteriormente il bacino di profili disponibili per imprese e istituzioni. L'emigrazione di una parte di questi talenti può quindi amplificare il disallineamento tra la domanda crescente di competenze avanzate e la capacità del sistema formativo e produttivo di renderle disponibili e valorizzarle nel Paese.

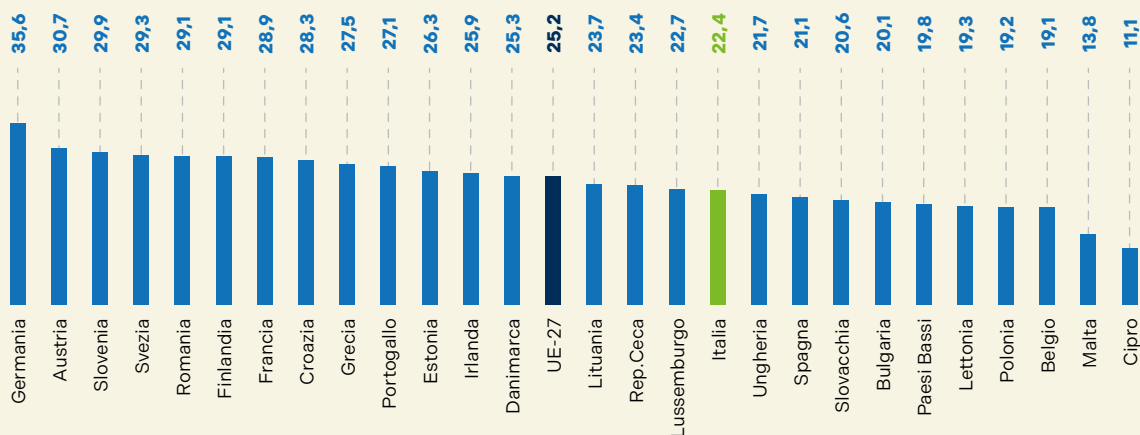


FIGURA 1.42. Laureati in discipline STEM (Scienza, Tecnologia, Ingegneria e Matematica) nei Paesi europei (valori %), 2025.

Fonte: elaborazione TEHA Group su dati Eurostat, 2026.

107.

Le difficoltà nella transizione dalla formazione al mercato del lavoro interessano i giovani indipendentemente dal livello di istruzione, ma assumono caratteristiche differenti per età e titolo di studio. **Tra i 18 e i 24 anni, i laureati** segnalano soprattutto la **scarsa utilità dei servizi di orientamento** utilizzati, indicata dal **43%** dei rispondenti, e la **difficoltà di trovare offerte di lavoro soddisfacenti**, richiamata dal **35%**. Tra i **diplomati**, quest'ultima criticità riguarda il **32%**, mentre il **27%** dichiara di avere idee ancora poco chiare sul lavoro o di non aver trovato utili i servizi di orientamento disponibili.

108.

Per i giovani con la sola **licenza media**, le difficoltà risultano maggiormente concentrate sull'accesso agli strumenti e alle opportunità necessarie per avviare il proprio percorso professionale. Nella fascia **18-24 anni**, il **29%** dichiara di **non aver trovato servizi di orientamento**, il **24%** di **non individuare offerte di lavoro** e il **22%** di **non sentirsi preparato per l'attività da svolgere**. Queste criticità risultano ancora più diffuse tra i **25-29enni** con il medesimo livello di istruzione, dove il **44%** **non ha trovato servizi di orientamento**, il **42%** **non ha idee chiare sul lavoro**, il **36%** **non si considera adeguatamente preparato** e il **33%** **non trova offerte disponibili**.

109.

Anche tra i **25-29enni con titoli più elevati permangono criticità**, sebbene di natura parzialmente diversa. Per i laureati, la principale difficoltà consiste nell'aver trovato **offerte di lavoro non soddisfacenti**, indicata dal **34%**, mentre tra i diplomati emerge soprattutto la **scarsa chiarezza rispetto al percorso professionale**, richiamata dal **37%**. Nel complesso, i dati segnalano che la transizione scuola-lavoro non dipende soltanto dal possesso di un titolo di studio, ma anche dalla **qualità dell'orientamento**, dalla **coerenza tra formazione e opportunità disponibili** e dalla **capacità del mercato di offrire percorsi professionali adeguati**. Per i profili più qualificati, la percezione di opportunità non soddisfacenti può rendere relativamente più attrattive le alternative disponibili all'estero, senza che l'evidenza consenta tuttavia di stabilire un rapporto causale diretto con l'emigrazione.

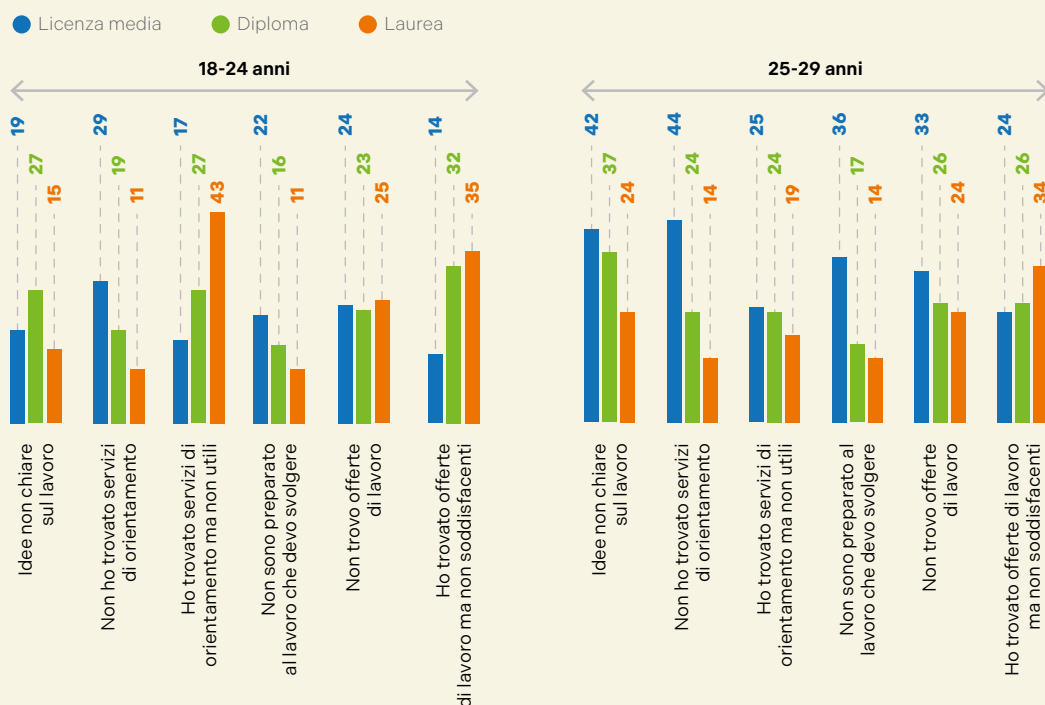


FIGURA 1.43. Difficoltà nel passaggio scuola-lavoro per i giovani 18-29 anni per titolo di studio in Italia: confronto tra 18-24 anni e 25-29 anni (valori %), 2024.

Fonte: elaborazione TEHA Group su dati indagine Inapp-Plus 2024, 2026.

110.

La **crescita dell'occupazione** registrata in Italia nell'ultimo decennio è stata trainata soprattutto dalle **fasce anagrafiche più avanzate**. Tra il 2016 e il 2025, il numero di **occupati tra 50 e 64 anni** è aumentato di circa **2,1 milioni**, pari al **+29,0%**. Tale incremento risulta superiore alla crescita complessiva dell'occupazione, pari a circa **1,7 milioni di unità**, poiché **ha compensato la forte contrazione** osservata nella fascia immediatamente precedente.

111. Nello stesso periodo, infatti, gli **occupati tra 35 e 49 anni** sono **diminuiti di oltre 1,1 milioni**, registrando una riduzione del **-11,0%**. Più contenuto è stato invece l'incremento nelle **fasce giovani**, nella quale gli **occupati tra 15 e 24 anni** sono aumentati di circa **84 mila unità**, pari al **+8,7%**, mentre quelli **tra 25 e 34 anni** sono cresciuti di **230 mila unità**, corrispondenti al **+5,7%**. Particolarmente elevato in termini relativi è anche l'aumento degli occupati **tra 65 e 89 anni**, pari al **+69,3%**, sebbene riferito a una base numerica più contenuta.

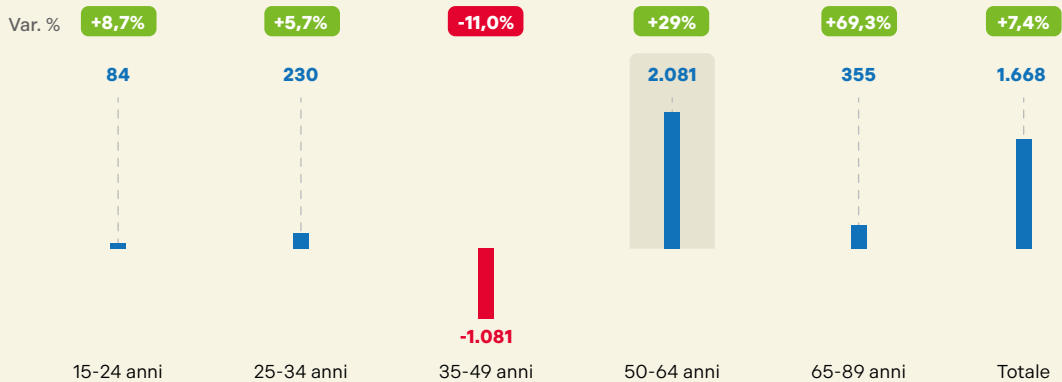


FIGURA 1.44. Numero di occupati in Italia per fasce di età (valori assoluti in migliaia), 2016-2025.

Fonte: elaborazione TEHA Group su dati Istat, 2026.

112. Le trasformazioni demografiche e l'invecchiamento della forza lavoro sono destinati a incidere in misura crescente sulla **domanda di competenze** del sistema produttivo italiano. Nello scenario positivo considerato, tra il 2025 e il 2029 il Paese esprimerà un **fabbisogno occupazionale** complessivo di circa **3,7 milioni di lavoratori**. Di questi, circa **3 milioni**, pari a oltre l'**80%** del totale, saranno necessari per assicurare il **ricambio generazionale**, mentre soltanto **0,7 milioni** saranno riconducibili alla **crescita netta dell'occupazione**.
113. Il fabbisogno risulta diffuso tra tutte le principali **filieri economiche**. **Commercio e turismo** presentano il valore più elevato, con **oltre 702 mila risorse** richieste, seguiti dagli **altri servizi pubblici e privati (544 mila)**, dalla **salute (443 mila)**, dalla **formazione e cultura (421 mila)** e dalla **finanza e consulenza (420 mila)**. Tra le filiere rappresentate, il **macro-settore industriale** esprime complessivamente un fabbisogno stimato in circa **873 mila lavoratori**, pari a quasi il **23%** del totale previsto nel **quinquennio**.

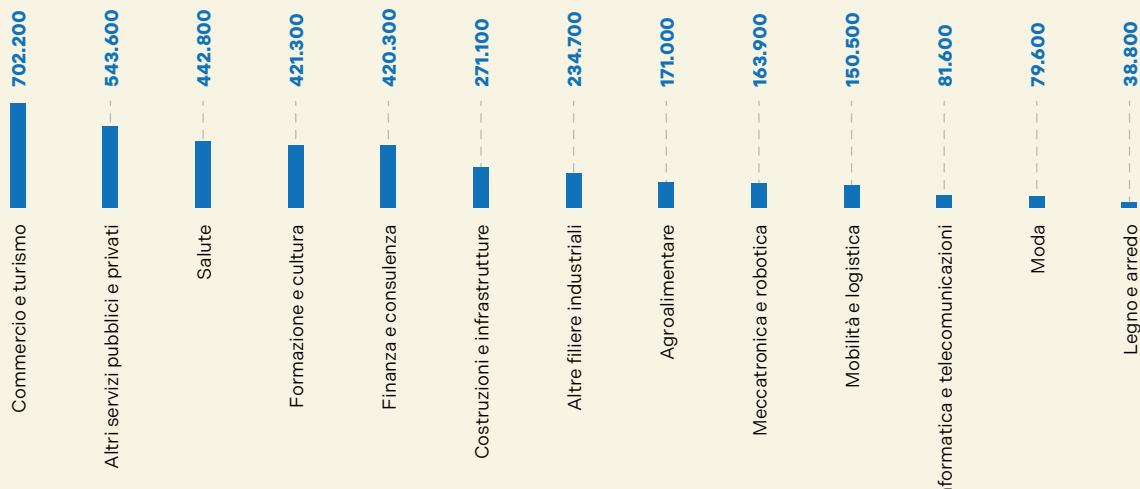
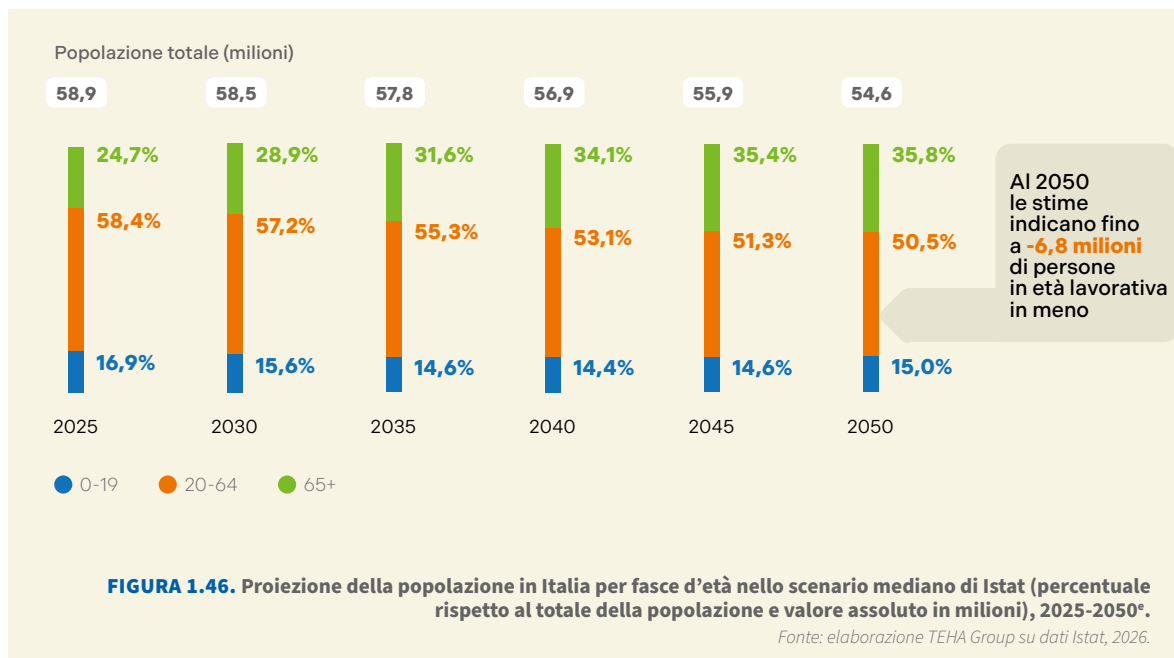


FIGURA 1.45. Fabbisogno occupazionale previsto in Italia per filiera economica (valori assoluti), 2025–2029*.

Fonte: elaborazione TEHA Group su dati Unioncamere – Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali, Sistema Informativo Excelsior, 2026.

114. Le **prospettive demografiche** rendono ancora più complessa la capacità dell'Italia di soddisfare il futuro fabbisogno di competenze. Nello **scenario mediano elaborato da Istat**, la popolazione complessiva diminuirebbe da **58,9 milioni** nel 2025 a **56,9 milioni** nel 2040, per poi **scendere a 54,6 milioni** nel 2050. Alla contrazione demografica si accompagnerebbe una profonda ricomposizione della struttura per età, caratterizzata dalla progressiva riduzione della popolazione potenzialmente attiva e dall'aumento della componente anziana.
115. In particolare, la quota di **persone tra 20 e 64 anni** passerebbe dal **58,4%** della popolazione nel 2025 al **53,1%** nel 2040. In termini assoluti, la **popolazione in età lavorativa diminuirebbe** così da circa **34,4 a 30,2 milioni di persone**, con una **contrazione** di circa **4,2 milioni di unità**. Entro il 2050, la stessa componente potrebbe ridursi ulteriormente fino a circa **27,6 milioni**, ossia **6,8 milioni in meno** rispetto al 2025. Parallelamente, la quota degli **over-65** aumenterebbe dal **24,7%** al **35,8%** della popolazione.



Le politiche e le misure
di contrasto della perdita
dei talenti e di attrazione
di capitale umano qualificato

02

116. Il contrasto alla perdita dei talenti richiede un **insieme coordinato di politiche** in grado di **intervenire non soltanto sulla decisione iniziale di lasciare il territorio, ma anche sulle condizioni che ne ostacolano il successivo rientro**. Tra queste rientrano la limitata disponibilità di opportunità professionali coerenti con le competenze acquisite, le ridotte prospettive di crescita, i livelli retributivi non competitivi rispetto al costo della vita, la precarietà contrattuale, la scarsa valorizzazione delle competenze e una qualità del lavoro non sempre adeguata alle aspettative delle persone più qualificate. Le politiche per il capitale umano possono quindi essere ricondotte a **tre funzioni complementari**:

- L'attrazione, intesa come capacità di rendere un Paese accessibile e riconoscibile per studenti, ricercatori, lavoratori qualificati, imprenditori e investitori.
- La valorizzazione, che riguarda la possibilità di impiegare le competenze in attività professionali, scientifiche e imprenditoriali adeguate.
- La permanenza, ossia la capacità di trasformare un trasferimento inizialmente temporaneo in un percorso professionale e personale stabile.

117. Il confronto europeo mostra che **i Paesi più attivi non concentrano l'intervento su una sola misura**. Le politiche migratorie e fiscali sono infatti generalmente affiancate da investimenti in ricerca, sostegno all'innovazione, collegamenti tra università e imprese, procedure amministrative dedicate, servizi per i familiari e percorsi che facilitano la stabilizzazione nel Paese. In questa prospettiva, il capitale umano non costituisce un ambito autonomo della politica pubblica, ma una componente delle strategie industriali, scientifiche, formative e territoriali.

2.1. Le *policy* nazionali per contrastare la perdita dei talenti: il caso italiano e le *best practice* dall'estero

118. In particolare, nel presente Studio sono state approfondite **le *policy* di *attraction* e *retention* dei talenti nei Paesi comparabili all'Italia**, ovvero Francia, Germania, Regno Unito e Spagna.

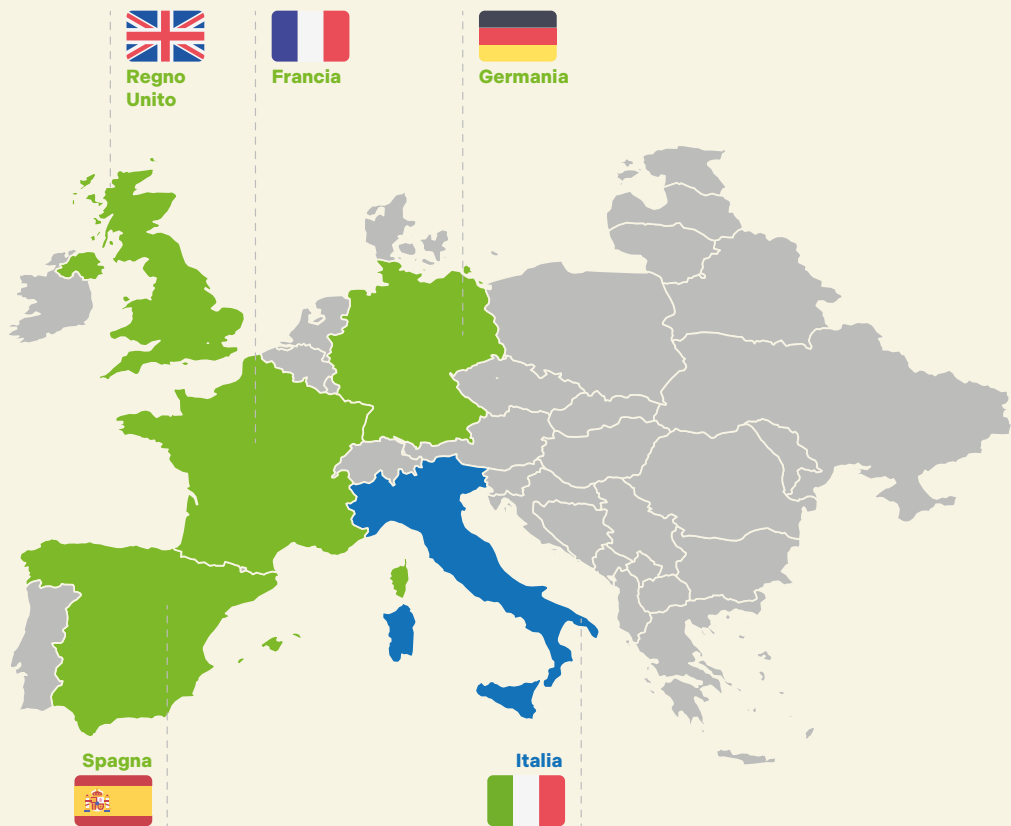


FIGURA 2.1. Paesi inclusi nell'analisi comparativa delle politiche di *attraction* e *retention* dei talenti: i principali Paesi europei comparabili all'Italia per dimensione economica (Francia, Germania, Regno Unito e Spagna).

Fonte: elaborazione TEHA Group, 2026.

119. La **Spagna** rappresenta un caso significativo di integrazione tra attrazione delle competenze, politica per l'innovazione e rafforzamento del sistema produttivo. La **Estrategia Deep Tech España 2026-2030**, approvata dal Consiglio dei ministri nel maggio 2026, mobilita **oltre 8 miliardi di Euro** (di cui 1,7 miliardi di Euro destinati allo sviluppo di capacità scientifiche e tecnologiche; 6,4 miliardi di Euro destinati al rafforzamento del tessuto imprenditoriale; 13 milioni di Euro destinati a *governance*, visibilità dell'ecosistema, e quadro regolatorio per lo sviluppo delle imprese *deep tech*) e coinvolge **13 Ministeri**. La strategia è guidata congiuntamente dal Ministero della Scienza, dell'Innovazione e delle Università e dal Ministero per la Trasformazione digitale e la Funzione pubblica, con il coinvolgimento di altri 11 Ministeri.
120. La strategia si articola lungo tre assi. Il primo è destinato a **rafforzare le capacità scientifiche e tecnologiche del Paese**; il secondo **sostiene la trasformazione della ricerca in nuove imprese, occupazione qualificata e capacità industriale**; il terzo è rivolto alla **costruzione di un ecosistema coordinato** tra amministrazioni pubbliche, università, centri di ricerca, infrastrutture tecnologiche e imprese.
121. In questo quadro si inseriscono strumenti specificamente rivolti alla domanda e all'offerta di capitale umano. Dal 2023, il programma **ATRAE** incentiva **l'inserimento di ricercatori affermati provenienti dall'estero** nelle università e negli organismi di ricerca spagnoli. Dal 2002, il programma **NEOTEC** sostiene invece la **creazione e la crescita di imprese innovative a base tecnologica**, contribuendo a generare opportunità professionali e imprenditoriali per profili altamente qualificati.
122. La politica spagnola per l'attrazione dei talenti è rafforzata dalla **Ley de Startups**, approvata nel **2022**. La normativa prevede per le imprese emergenti un'aliquota dell'imposta sulle società pari al 15%, rispetto al 25% ordinario, nel primo esercizio con base imponibile positiva e nei tre successivi. La legge ha inoltre innalzato da 12.000 a 50.000 Euro annui la soglia di esenzione fiscale relativa alle azioni e alle *stock option* assegnate ai lavoratori delle *startup*.
123. L'efficacia della normativa è testimoniata dalla **crescita delle certificazioni rilasciate da ENISA** (Empresa Nacional de Innovación), necessarie per accedere alle agevolazioni previste. Il numero cumulato di startup certificate è passato da 310 nel novembre 2023 a 1.000 nell'aprile 2024, fino a 1.448 nel febbraio 2025 e 2.132 nel marzo 2026.

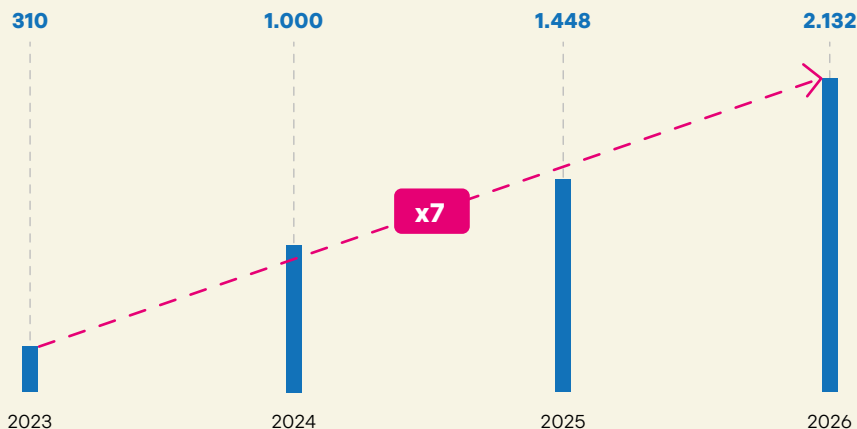


FIGURA 2.2. Startup certificate da ENISA (v.a.), 2023-2026. I valori sono riferiti al numero cumulato di startup certificate ENISA in momenti diversi dell'anno: novembre 2023, aprile 2024, febbraio 2025 e marzo 2026.

Fonte: elaborazione TEHA Group su dati La Moncloa, Ministerio de Industria y Turismo ENISA – Empresa Nacional de Innovación, 2026.

124. La Spagna ha inoltre collegato la valorizzazione del capitale umano alle politiche di contrasto allo spopolamento. Il **Plan 130 – Measures to Address the Demographic Challenge**, attuato nel periodo 2021-2023, ha mobilitato **13 miliardi di Euro**: il 75%, pari a 9,75 miliardi, è stato finanziato attraverso Next Generation EU, mentre il restante 25%, pari a 3,25 miliardi, è stato coperto attraverso i bilanci dei Ministeri nazionali. Il piano ha coinvolto **18 Ministeri, 130 misure e oltre 200 azioni** articolate lungo dieci assi strategici ed è stato riconosciuto dalla Commissione Europea come «*good practice*» per l'approccio alla valorizzazione del talento.
125. L'intervento non si è limitato a incentivare il trasferimento di singole persone, ma ha agito sulle **condizioni strutturali che determinano la capacità dei territori di attrarre e trattenerle**: connettività digitale, transizione ecologica, servizi pubblici, *welfare*, imprenditorialità, formazione, attività culturali e qualità della vita. Il programma **“Campus Rural”** ha inoltre permesso a quasi 1.500 studenti di svolgere tirocini formativi in comuni con meno di 5.000 abitanti nel biennio 2022-2023.
126. Il valore del modello spagnolo risiede quindi nel collegamento tra capitale umano, politica industriale e territoriale. L'attrazione non viene perseguita soltanto attraverso una maggiore convenienza individuale, ma anche creando **ecosistemi scientifici e imprenditoriali e rafforzando i servizi dei territori nei quali i talenti dovrebbero vivere e lavorare**.
127. Nel **Regno Unito**, le **Knowledge Transfer Partnerships** rappresentano uno dei principali strumenti di **collegamento tra università, sistema della ricerca e imprese**. Il programma, operativo dal **1975** e coordinato da Innovate UK, prevede la costituzione di una *partnership* tra un'impresa o un'organizzazione *non profit*, un'università o centro di ricerca e un laureato o post-laureato, denominato *KTP Associate*.
128. Il *KTP Associate* viene inserito all'interno dell'organizzazione per guidare un progetto strategico di innovazione, **con il supporto congiunto del partner accademico e dell'impre-**

sa. I progetti hanno una durata compresa tra 12 e 36 mesi e consentono al giovane qualificato di applicare le proprie conoscenze a una sfida industriale concreta, **acquisendo responsabilità progettuali e competenze professionali**.

129. Dalla nascita del programma sono state finanziate oltre **14.000 KTP**. Attualmente la rete coinvolge circa **800 imprese, 100 università e organismi di ricerca** e **oltre 850 laureati**. Ogni anno sono inoltre disponibili **più di 300 nuove opportunità per KTP Associate**.

130. La **capacità del programma di trasformare un'esperienza progettuale in un percorso lavorativo stabile rappresenta il principale elemento di interesse ai fini della retention**: secondo la guida di *UK Research and Innovation*, circa il 75% degli *Associate* riceve un'offerta permanente dall'impresa partner.

131. Il caso britannico mostra pertanto come la permanenza dei talenti possa essere sostenuta riducendo la distanza tra formazione accademica e domanda di competenze. Il profilo qualificato non è attratto soltanto attraverso un incentivo, ma attraverso **l'accesso a un progetto industriale**, una rete di tutoraggio e una prospettiva concreta di stabilizzazione.



FIGURA 2.3. Il funzionamento delle *Knowledge Transfer Partnerships* britanniche.

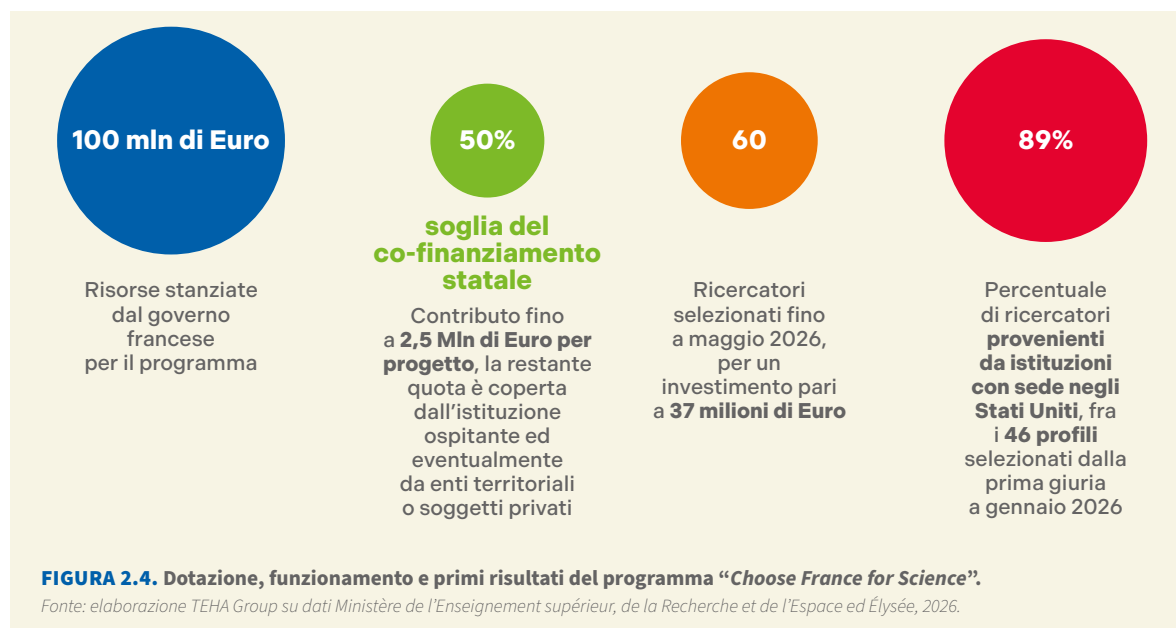
Fonte: elaborazione TEHA Group su dati Innovate UK, UK Research and Innovation e Knowledge Transfer Partnerships, 2026.

132. La **Francia** ha sviluppato percorsi differenziati per attrarre lavoratori qualificati, ricercatori, imprenditori, fondatori di *startup* e investitori. Il ***French Tech Visa*** costituisce una procedura semplificata rivolta all'ecosistema tecnologico e innovativo e facilita l'accesso alla corrispondente ***Carte de séjour "Talent"***.

133. La ***Carte "Talent"*** può essere rilasciata per una durata collegata al contratto o al progetto professionale, entro il limite massimo di quattro anni. Per i lavoratori qualificati autorizza direttamente lo svolgimento dell'attività lavorativa, senza che il datore di lavoro debba ottenere un'autorizzazione separata. Il coniuge e i figli minori possono inoltre accedere a una **procedura familiare semplificata**.

134. Nel 2025 sono stati attribuiti complessivamente **57.864 titoli "Talent"**, in aumento del 2,2% rispetto all'anno precedente. Di questi, **17.385 erano prime emissioni** e **11.350 erano riferiti a motivi familiari**. Il dato complessivo deve tuttavia essere interpretato considerando che sette titoli su dieci rappresentano rinnovi e non nuovi ingressi.

135. La possibilità di differenziare i requisiti in funzione del profilo e di includere il nucleo familiare costituisce un elemento rilevante per la permanenza. Il trasferimento di un lavoratore o di un ricercatore qualificato dipende infatti non soltanto dal contratto individuale, ma anche dalla **stabilità amministrativa** e dalle **condizioni offerte ai familiari**.
136. Sul fronte della ricerca, nel 2025 la Francia ha avviato il programma **“Choose France for Science”**, **destinato a ricercatori di alto livello attivi all'estero**. Il programma dispone di un *budget* complessivo di **100 milioni di Euro** e prevede un cofinanziamento statale fino al 50% dell'importo di ciascun progetto, entro un limite massimo di 2,5 milioni di Euro per ricercatore selezionato. La quota residua è sostenuta dall'istituzione ospitante ed eventualmente da enti territoriali o soggetti privati.
137. La prima selezione, conclusa all'inizio del 2026, ha individuato **46 ricercatori** su 119 candidature formalmente presentate e oltre 2.000 *dossier* avviati. Alla fine di maggio 2026, il numero complessivo di ricercatori selezionati aveva superato le 60 unità, per un investimento pari a **37 milioni di Euro**.
138. Il programma non interviene esclusivamente sul reddito del ricercatore, **ma finanzia un pacchetto iniziale di risorse per consentire l'avvio delle attività scientifiche in Francia**. L'istituzione ospitante partecipa alla costruzione del progetto, definisce le condizioni di insediamento e contribuisce al finanziamento, rafforzando il collegamento tra la politica nazionale e il sistema universitario e della ricerca.



139. La **Germania** ha progressivamente **ampliato i canali di ingresso per i lavoratori qualificati provenienti da Paesi extra-UE** attraverso la nuova normativa sull'immigrazione qualificata: il sistema distingue tra persone che dispongono già di un'offerta di lavoro e

persone che intendono entrare nel Paese per cercare un'occupazione coerente con le proprie qualifiche.

140. La **EU Blue Card** è rivolta a lavoratori con una qualifica accademica o terziaria e un'offerta di lavoro di almeno sei mesi coerente con il titolo posseduto. Nel 2026, la soglia retributiva ordinaria è pari a 50.700 Euro lordi annui, ed è **ridotta a 45.934,20 Euro per le professioni carenti** e per alcune categorie di **nuovi entranti nel mercato del lavoro qualificato**.
141. La **Blue Card** è collegata a un percorso accelerato di stabilizzazione: il titolare può ottenere il permesso di soggiorno permanente dopo 27 mesi di occupazione qualificata con una conoscenza della lingua tedesca di livello A1, oppure dopo 21 mesi con una conoscenza di livello B1.
142. La **Opportunity Card** permette invece a un professionista qualificato di entrare in Germania per cercare lavoro. L'accesso può avvenire attraverso il riconoscimento della qualifica in Germania oppure mediante un sistema a punti, per il quale è richiesta una conoscenza almeno A1 del tedesco o B2 dell'inglese. Nel 2026, il richiedente deve dimostrare la disponibilità di almeno 1.091 Euro netti al mese per coprire le spese di soggiorno.
143. L'elemento distintivo del **modello tedesco** è rappresentato dalla continuità tra **ingresso, ricerca di lavoro, occupazione e permanenza**. La disponibilità di un canale di ingresso prima della sottoscrizione di un contratto riduce la dipendenza del candidato dal reperimento preventivo di un datore di lavoro, mentre la prospettiva di un soggiorno permanente rafforza l'incentivo a investire nell'integrazione linguistica e professionale.

Focus – Indonesia: la doppia cittadinanza per riattrarre i talenti delle diaspore

Il Governo indonesiano ha proposto l'introduzione di una forma di **doppia cittadinanza limitata**, destinata ai **membri altamente qualificati della diaspora** le cui **competenze siano considerate strategiche per il Paese**. La proposta è stata inserita nella **revisione della legge sulla cittadinanza**, trasmessa al Presidente della Repubblica e ancora soggetta all'esame e all'approvazione del Parlamento.

La misura non sarebbe estesa all'intera diaspora, ma riguarderebbe esclusivamente

profili specialistici richiesti dalle istituzioni nazionali, tra cui **esperti in scienze nucleari, chimica e medicina**. Le candidature sarebbero presentate dai Ministeri e dalle altre istituzioni pubbliche sulla base dei fabbisogni del Paese, anziché direttamente dai singoli interessati.

Annunciata dal Ministro della Legge il **23 luglio 2026**, la proposta mira a mantenere il contributo dei talenti emigrati che non intendono rinunciare alla cittadinanza acquisita nel Paese di destinazione.

Fonte: elaborazione TEHA Group su Indonesia Expat, "Indonesian Ministry of Law Proposes Limited Dual Citizenship for Talented Diaspora", 28 luglio 2026.

Focus – Finlandia: il “Committee for the Future” del Parlamento finlandese

Istituito nel 1993, inizialmente come commissione temporanea, il “**Committee for the Future**” è oggi una **commissione permanente del Parlamento finlandese**. Il Comitato svolge il ruolo di commissione parlamentare che esamina **tendenze, scenari e questioni riguardanti il futuro**, prestando particolare attenzione allo sviluppo scientifico e tecnologico e ai suoi possibili effetti sulla società. A supporto delle decisioni parlamentari, organizza audizioni di esperti e commissiona progetti di ricerca e rapporti.

Il Comitato esamina le **grandi trasformazioni che interessano la società**, valuta le **sfide emergenti** e contribuisce alla **riflessione strategica di lungo periodo del Parlamento**. Rappresenta così uno strumento istituzionale volto a integrare una prospettiva orientata al futuro nel processo decisionale pubblico.

Attraverso il **Radical Technology Inquirer**

(RTI), metodologia di *foresight* sviluppata dal Comitato, vengono analizzate 100 tecnologie radicali attese e i loro potenziali effetti su 20 reti di creazione del valore, rappresentative delle principali funzioni economiche e sociali. Una valutazione condotta nel 2016 sulle previsioni formulate nel 2013 ha rilevato che tutte le tecnologie individuate avevano registrato progressi e che il gruppo delle prime 25 per impatto atteso era avanzato più rapidamente dei gruppi collocati nelle posizioni successive.

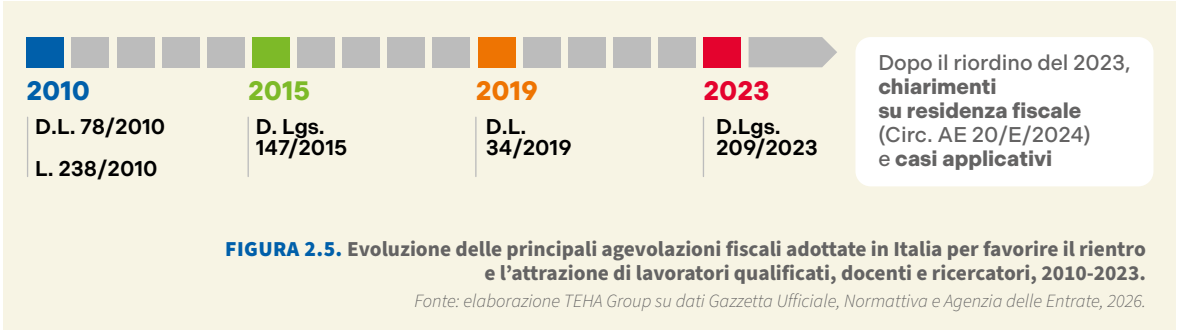
Nel 2026, un riesame assistito dall'intelligenza artificiale, svolto per la prefazione del nuovo rapporto e non configurabile come una valutazione intermedia ufficiale, ha prodotto risultati analoghi: il quartile di tecnologie individuato nel 2018 come quello a maggiore impatto potenziale risultava essersi sviluppato più intensamente del secondo quartile, mentre gli altri gruppi erano avanzati nell'ordine atteso.

Fonte: Parlamento della Finlandia (Eduskunta), “Committee for the Future”; Committee for the Future, Parliament of Finland, Societal Transformation 2018–2037. 100 Anticipated Radical Technologies, 20 Regimes, Case Finland, Publication of the Committee for the Future 10/2018; Committee for the Future, Parliament of Finland, Societal Transformations 2026–2045. 100 Anticipated Radical Technologies, 20 Regimes. The First AI-Assisted Radical Technology Inquiry, Publication of the Committee for the Future 2/2026.

144. L'Italia ha concentrato una parte rilevante delle politiche nazionali di attrazione e rientro sulla leva fiscale. Le prime agevolazioni organiche risalgono alla **Legge n. 238 del 2010**, che prevedeva che i redditi dei lavoratori rientrati concorressero alla **base imponibile nella misura del 20% per le lavoratrici e del 30% per i lavoratori**.

145. Nel **2015** è stato introdotto il **regime speciale per i lavoratori impatriati**, successivamente ampliato nel **2019** attraverso una riduzione della quota imponibile, l'estensione della platea e condizioni maggiormente favorevoli per i trasferimenti verso il Mezzogiorno. Parallelamente, è rimasto operativo il **regime dedicato a docenti e ricercatori**, che prevede l'imponibilità del 10% del reddito agevolato.

146. Il **D.Lgs. n. 209/2023** ha ridefinito il regime applicabile ai nuovi trasferimenti. Entro il limite annuo di 600.000 Euro, il 50% dei redditi di lavoro dipendente, assimilato e autonomo prodotto in Italia concorre alla formazione del reddito complessivo. Il beneficio è subordinato, tra gli altri requisiti, al **possesso di una qualificazione o specializzazione elevata e al mantenimento della residenza fiscale in Italia per almeno quattro anni**.
147. Il vincolo minimo di permanenza introduce una componente di *retention*, poiché collega la **fruizione dell'agevolazione alla stabilità del trasferimento**. La misura resta tuttavia prevalentemente orientata alla convenienza fiscale individuale e non interviene direttamente sulla qualità delle opportunità professionali, sui livelli retributivi, sulle carriere o sulla disponibilità di servizi territoriali.



148. I dati relativi all'anno d'imposta 2024 mostrano che il regime dei lavoratori impatriati ha interessato **44.881 lavoratori dipendenti**, caratterizzati da un reddito lordo medio da lavoro dipendente pari a **120.922 Euro**. Il regime rivolto a docenti e ricercatori ha invece interessato **4.774 lavoratori dipendenti**, con un reddito lordo medio pari a **56.411 Euro**.
149. Tra il 2021 e il 2024, i beneficiari dipendenti del regime impatriati sono passati da circa 21.200 a 44.881, con un incremento **pari a 2,1 volte**. Nello stesso periodo, **docenti e ricercatori** sono passati da circa 1.700 a 4.774, con un aumento **pari a 2,8 volte**. Si tratta di beneficiari rilevati per ciascun anno d'imposta e non di valori cumulabili, poiché lo stesso soggetto può usufruire del regime per più annualità.

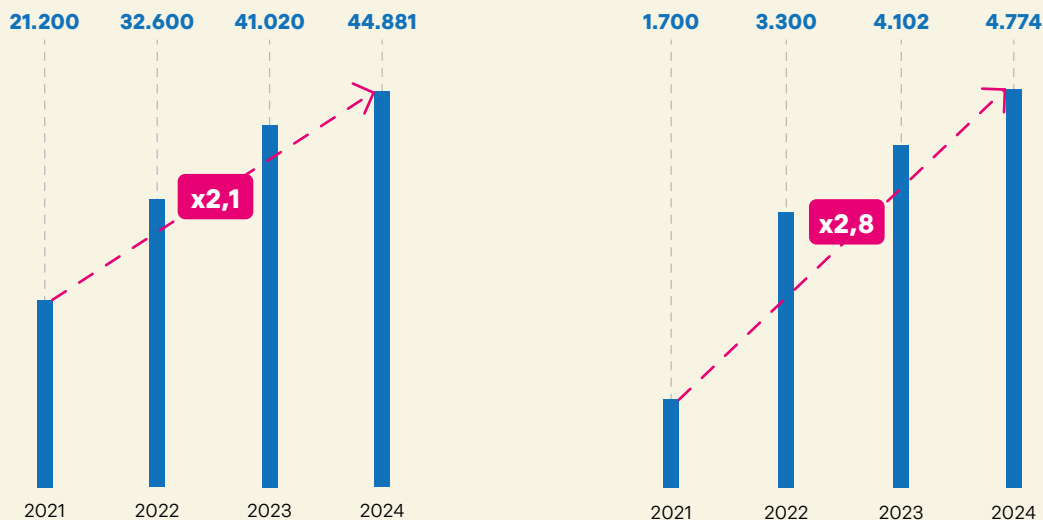


FIGURA 2.6. Beneficiari annuali dei regimi fiscali agevolati per lavoratori impatriati (sinistra) e per docenti e ricercatori (destra), valori non cumulabili, 2021-2024.

Fonte: elaborazione TEHA Group su dati Dipartimento delle Finanze – MEF, 2026.

150. Un istituto differente è rappresentato dal **regime dei neo-residenti**, rivolto principalmente a **persone ad alta capacità patrimoniale che trasferiscono la residenza fiscale in Italia**. L'esperienza del regime suggerisce come la leva fiscale possa incidere sulle scelte di soggetti ad elevata mobilità internazionale: nelle dichiarazioni relative al 2024, **1.631 contribuenti hanno aderito al regime e quasi la metà (48,4%) ha dichiarato anche redditi prodotti in Italia**, per un ammontare complessivo pari a **102,5 milioni di Euro**. Pur rivolgendosi a una platea diversa rispetto ai lavoratori qualificati, la misura rappresenta un esempio concreto di politica fiscale orientata all'attrazione di capitale finanziario e competenze internazionali.
151. La diffusione degli incentivi fiscali non si traduce automaticamente in una maggiore attrattività complessiva del sistema italiano. Un indicatore rilevante è rappresentato dai **nuovi ingressi di studenti internazionali di livello terziario, che costituiscono un bacino potenziale di capitale umano già formato o in fase di formazione nel Paese ospitante**.
152. Nel 2024, il Regno Unito ha rilasciato circa 384.000 permessi a studenti internazionali di livello terziario. Tra i Paesi dell'Europa continentale, la Francia ha registrato circa 104.000 nuovi permessi, la Spagna 70.000 e la Germania 59.000, mentre **in Italia il valore si è fermato a circa 20.000**. I dati rappresentano flussi di nuovi studenti e non lo *stock* complessivo degli studenti internazionali presenti nei diversi sistemi universitari.

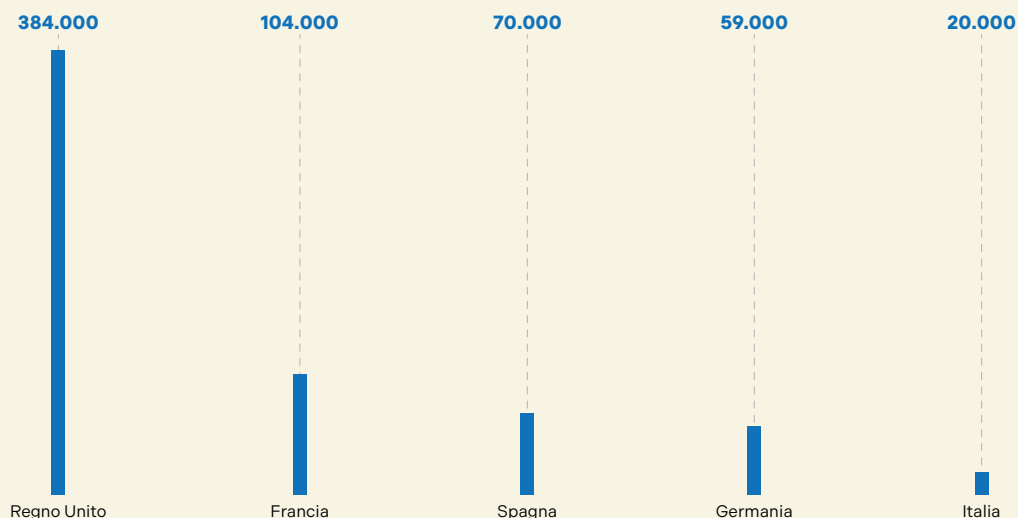


FIGURA 2.7. Nuovi permessi rilasciati a studenti internazionali di livello terziario nei principali benchmark europei (valori assoluti), 2024.

Fonte: elaborazione TEHA Group su dati «New and innovative ways to attract foreign talents in the EU» – OECD/EMN (2025) e «International Migration Outlook» (2025) – OECD, 2026.

153. La **minore capacità di attrarre studenti si riflette potenzialmente anche sul mercato del lavoro**. Gli studenti internazionali costituiscono infatti un bacino già inserito nel sistema universitario e sociale del Paese, che può essere trattenuto dopo la laurea attraverso procedure di conversione dei permessi, opportunità occupazionali qualificate e servizi di accompagnamento.
154. Secondo l'elaborazione riportata nelle slide sulla base dell'**OECD Indicators of Talent Attractiveness 2023**, il Regno Unito si colloca al 7° posto per attrattività verso i lavoratori altamente qualificati, la Germania al 15°, la Francia al 17°, la Spagna al 24° e **l'Italia al 31°**. L'indicatore OECD considera, oltre alle **politiche migratorie**, la **qualità delle opportunità**, il **contesto familiare**, la **tassazione**, l'**inclusione** e la **qualità della vita**.

2.2. Come i territori attraggono i talenti: le *policy* delle Regioni italiane

155. La capacità di attrarre, trattenere e far rientrare capitale umano qualificato non dipende esclusivamente dalle politiche nazionali. Le condizioni concrete che orientano le scelte delle persone – opportunità di lavoro, accesso alla formazione, disponibilità di abitazioni, qualità dei servizi pubblici, *welfare* familiare, connessione con imprese e centri di ricerca – si determinano in larga parte a livello territoriale. Per questo motivo, **diverse Regioni italiane hanno progressivamente introdotto strumenti specifici per contrastare la perdita di giovani qualificati e rafforzare la propria attrattività**. Le Regioni Emilia-Romagna e Puglia sono rappresentate con una colorazione distinta poiché sono state coinvolte in **due tavoli territoriali promossi da TEHA Group**, i cui risultati sono confluiti nell'analisi.



156. Il **Piemonte** ha destinato **42,3 milioni di Euro** alla programmazione 2026-2029 del sistema di formazione tecnica superiore, comprendente percorsi **ITS Academy** (Istituti Tecnici Superiori) e **IFTS** (Istruzione e Formazione Tecnica Superiore), con l'obiettivo di **rispondere ai fabbisogni delle imprese e offrire ai giovani opportunità qualificate** senza dover lasciare il territorio.

157. Un secondo insieme di misure riduce i costi individuali connessi al trasferimento. L'iniziativa **"House & Work" della Valle d'Aosta** riconosce a ricercatori e lavoratori altamente qualificati un contributo pari al **75% del canone di locazione**, per una durata complessiva che può raggiungere i **48 mesi**, anche non consecutivi. Il sostegno abitativo è associato allo svolgimento di attività di ricerca o lavoro presso imprese, organismi di ricerca e centri di eccellenza regionali.
158. Il **Friuli-Venezia Giulia** ha invece costruito un sistema di incentivi rivolto alle professionalità altamente specializzate di età non superiore a 35 anni. La misura prevede un contributo una tantum di **2.000 Euro** per chi viene assunto a tempo pieno e indeterminato nel territorio regionale e, in caso di trasferimento della residenza, un sostegno abitativo di **4.000 Euro annui per un massimo di tre anni**, incrementabile per l'insediamento nelle aree montane e in presenza di figli minori.
159. Altre iniziative intervengono direttamente sulla domanda di lavoro. Nel **Lazio**, il programma **"Acchiappa Talenti"**, finanziato con **11 milioni di Euro** attraverso il **Programma Regionale FSE+ (Fondo Sociale Europeo Plus) 2021-2027**, riconosce incentivi alle imprese che assumono giovani fino a 35 anni, adulti altamente qualificati e persone formate nel Lazio che intendono rientrare nel mercato del lavoro regionale.
160. Nell'aprile 2026 la Regione **Calabria** ha avviato il **Reddito di Merito**, destinato agli studenti che scelgono gli Atenei di Cosenza, Catanzaro e Reggio Calabria e conseguono risultati accademici particolarmente elevati. La misura dispone di **15 milioni di Euro**, finanziati attraverso il Programma Operativo Complementare regionale, e dovrebbe raggiungere, secondo le stime regionali, circa il 7-8% degli iscritti. Il contributo annuale è pari a 500 Euro per una media ponderata compresa tra 27 e 28, a 750 Euro per una media compresa tra 28 e 29 e a 1.000 Euro per una media pari o superiore a 29.
161. La **Sicilia** ha invece scelto di valorizzare le possibilità offerte dal lavoro a distanza. La misura **"South Working"**, diventata operativa nel 2026, dispone di **54 milioni di Euro nel triennio 2026-2028** e riconosce alle imprese un contributo complessivo di **30.000 Euro per ogni lavoratore assunto a tempo indeterminato** che svolga prevalentemente la propria attività da remoto dal territorio siciliano.
162. Tra le esperienze regionali più strutturate rientra quella dell'**Emilia-Romagna**, che con la **Legge regionale n. 2 del 21 febbraio 2023** ha ricondotto all'interno di una cornice unitaria le politiche per l'attrazione, la permanenza e la valorizzazione delle persone ad elevata specializzazione. La legge non si limita a prevedere singoli incentivi, ma collega formazione, ricerca, inserimento lavorativo, creazione d'impresa, welfare, accoglienza e internazionalizzazione.
163. Il modello muove da una definizione di talento collegata alle vocazioni produttive e scientifiche regionali. Sono considerate centrali non soltanto **le conoscenze tecniche**, ma anche le **competenze trasversali** e la **capacità delle persone di contribuire all'innovazione economica e sociale del territorio**. In questa prospettiva, la politica dei talenti viene integrata con la Strategia regionale di specializzazione intelligente e con l'analisi dei fabbisogni delle imprese.
164. Un elemento distintivo è rappresentato dalla governance. La Regione ha costituito un Comitato permanente composto da **50 rappresentanti** di università, enti locali, sistema imprenditoriale, organizzazioni sindacali, Clust-ER, istituti AFAM (Conservatori di Musica, Accademie delle Belle Arti, ISIA di Faenza) e soggetti della formazione. Al Comitato si affian-

cano sottogruppi tecnici, un Osservatorio regionale sui fenomeni di mobilità e un sistema di *Skills Intelligence*, finalizzato a monitorare la domanda e l'offerta di competenze ad elevata specializzazione.

165. L'attuazione territoriale avviene attraverso **servizi di accoglienza promossi dai Comuni capoluogo** e dalla **Città metropolitana di Bologna**. Gli interventi comprendono orientamento alla residenzialità e ai trasporti, accesso ai servizi educativi e al mercato del lavoro, apprendimento della lingua italiana, informazione sull'offerta culturale e accompagnamento dei nuclei familiari. I "Forum territoriali" coinvolgono università, imprese, enti pubblici, organizzazioni di rappresentanza e soggetti del Terzo Settore nella costruzione di servizi coordinati.

166. Nel biennio 2023-2024, i servizi territoriali promossi dai Comuni hanno registrato complessivamente **6.712 utenze, contatti o accessi**, comprendenti 4.536 visite uniche ai portali locali, e hanno coinvolto **699 imprese, enti e associazioni**.

167. Il principale strumento di informazione e accompagnamento internazionale è **it-ER – International Talents Emilia-Romagna**, programma coordinato da ART-ER (Attrattività Ricerca Territorio – Emilia-Romagna) e rivolto a studenti, dottorandi, ricercatori e lavoratori qualificati interessati a trasferirsi o rientrare in regione. Tra il 20 febbraio 2023 e il 31 dicembre 2024, it-ER ha registrato **50.102 utenze complessive**, di cui 48.327 visualizzazioni uniche del sito, 1.726 partecipazioni agli eventi e 49 utenti dell'*infodesk*. Il portale organizza i servizi lungo le diverse fasi del trasferimento: preparazione all'arrivo, insediamento, vita nel territorio e coinvolgimento nella comunità.

168. A it-ER si affianca il sistema regionale di **Skills Intelligence**, che integra informazioni sulle offerte di lavoro, sulle assunzioni e sui fabbisogni professionali delle imprese. Al termine del 2024 lo strumento aveva registrato **10.079 utenti**, di cui 8.802 accessi unici al *tool* digitale, 145 partecipanti ai focus group e 1.132 partecipanti a incontri di disseminazione. Parallelamente, circa 500 dottorandi, dottori di ricerca e ricercatori *early-stage* sono stati coinvolti in oltre 70 iniziative di formazione, *networking* e collegamento con le imprese.

169. L'esperienza dell'Emilia-Romagna mostra quindi il passaggio da singole misure a una vera **infrastruttura regionale per i talenti**, fondata sulla collaborazione tra istituzioni, formazione e sistema produttivo.

170. Il caso pugliese presenta un'impostazione differente, sviluppata a partire da una strategia regionale trasversale. A dicembre 2023, la **Regione Puglia** ha approvato **#mareAsinistra 2.0**, finalizzata ad attrarre e valorizzare talenti creativi e tecnologici e a contrastare la perdita di giovani e lavoratori qualificati.

171. La strategia è organizzata intorno a cinque direttrici: **Persone, Imprese e Brand**, quali linee principali di intervento, e **Networking e Management**, quali funzioni di supporto. Tra i destinatari figurano giovani pugliesi, talenti internazionali, nomadi digitali, pugliesi di ritorno, ricercatori, startup, creativi e nuovi investitori. L'obiettivo è connettere l'attrazione delle competenze con le specializzazioni regionali nei settori produttivi, tecnologici, sanitari, ambientali, culturali e digitali.

172. Il percorso strategico è stato consolidato con la **L.R. 13/2025**. La norma punta contemporaneamente a **trattenere i giovani formati nella regione, favorire il rientro dei pugliesi che hanno maturato esperienze all'esterno, attrarre competenze nazionali e internazionali e promuovere autoimprenditorialità e innovazione sociale**.

173. La politica regionale non considera il rientro definitivo come l'unico risultato possibile, ma intende **favorire anche collaborazioni temporanee**, progetti di ricerca, investimenti, iniziative imprenditoriali e scambi di conoscenza capaci di riconnettere alla Puglia le persone che vivono o lavorano altrove.
174. Il percorso pugliese ha ricevuto un riconoscimento anche a livello europeo. Nel novembre 2023 la Puglia è stata selezionata dalla **Commissione europea** come unica regione in Italia a potersi avvalere del supporto di esperti nel progetto pilota del Pilastro 1 del **Talent Booster Mechanism**, nell'ambito della **Harnessing Talent Platform**¹.
175. Per integrare l'analisi quantitativa e il confronto tra le politiche regionali, TEHA Group ha organizzato **due Tavoli di confronto territoriali** dedicati alla discussione del fenomeno della perdita dei talenti: il primo a Bologna e il secondo a Bari, entrambi con il coinvolgimento di rappresentanti delle istituzioni, delle imprese, del sistema associativo, delle università e della ricerca. Le due riunioni hanno consentito di **approfondire le determinanti territoriali del fenomeno** e di **individuare le principali leve di intervento percepite dagli attori che operano quotidianamente nei sistemi locali**.
176. Una prima evidenza condivisa riguarda la **necessità di superare una lettura della mobilità qualificata come fenomeno esclusivamente individuale**. La perdita di persone giovani e altamente formate produce conseguenze sulla capacità delle imprese di realizzare investimenti, sulla sostenibilità dei sistemi territoriali, sulla dinamica demografica e sulla coesione sociale. Per questa ragione, il tema dovrebbe essere trattato come una **priorità strutturale della politica economica e industriale**, e non come un ambito circoscritto alle politiche giovanili o universitarie. Nel Tavolo di Bologna è stata sottolineata la **persistente marginalità del fenomeno nell'agenda politica nazionale, nonostante il suo carattere trasversale**; nel confronto pugliese è emersa analogamente **l'esigenza di una governance nazionale e sovraregionale** capace di coordinare politiche del lavoro, formazione, sviluppo produttivo e demografia.
177. I Tavoli hanno inoltre evidenziato che la mobilità dei talenti non deve essere necessariamente contrastata in quanto tale. Esperienze di studio e lavoro in altri territori possono favorire la crescita professionale, la circolazione delle conoscenze e la costruzione di reti internazionali. La criticità si manifesta quando i flussi in uscita non sono compensati da rientri o ingressi e quando la partenza si trasforma in una scelta irreversibile per la mancanza di opportunità comparabili nel territorio di origine. Nel Tavolo pugliese è stata quindi proposta una distinzione tra la **circolazione fisiologica dei talenti**, che può generare valore, e uno squilibrio strutturale caratterizzato dall'assenza di flussi qualificati in entrata.
178. La **competitività delle retribuzioni è stata riconosciuta come una condizione necessaria, ma non sufficiente**. La scelta di restare, rientrare o trasferirsi dipende dall'insieme delle **opportunità professionali e personali offerte da un territorio**: stabilità contrattuale, riconoscimento del merito, rapidità delle progressioni di carriera, possibilità di autonomia, disponibilità e costo dell'abitazione, mobilità, qualità dei servizi sanitari ed educativi, *welfare* familiare, connettività, offerta culturale e qualità urbana. Le politiche per i talenti

¹ Il "**Talent Booster Mechanism**" è un'iniziativa lanciata dalla Commissione europea nel 2023 per aiutare le regioni dell'UE a formare, trattenere e attrarre lavoratori qualificati. La "**Harnessing Talent Platform**" è una piattaforma dell'UE che supporta le regioni nell'affrontare il cambiamento demografico, il calo della popolazione e la perdita di lavoratori qualificati. Fornisce assistenza tecnica, condivide le migliori pratiche e ospita gruppi di lavoro per aiutare le realtà locali a formare e trattenere i talenti.

devono pertanto considerare non soltanto la posizione lavorativa del singolo, ma anche le condizioni necessarie per realizzare un progetto di vita duraturo.

179. Questa indicazione è risultata particolarmente netta nel confronto pugliese. I partecipanti hanno sottolineato come **i giovani scelgano un ecosistema e non esclusivamente un datore di lavoro**. Le imprese sono quindi chiamate a intervenire sulla qualità dell'organizzazione, sulla flessibilità, sul bilanciamento tra vita e lavoro, sulla stabilità dei rapporti contrattuali e sulla trasparenza delle prospettive professionali. Parallelamente, **le amministrazioni territoriali devono assicurare servizi e condizioni di contesto che rendano credibile la possibilità di costruire in Puglia una** carriera e una vita personale soddisfacenti, evitando che restare venga percepito come una rinuncia rispetto alle opportunità disponibili altrove.

180. Anche la dimensione familiare assume un ruolo rilevante. Con il prolungarsi della permanenza all'estero, la costituzione di un **nuovo nucleo familiare** tende a ridurre progressivamente la probabilità di rientro. Le politiche di attrazione non possono quindi intervenire soltanto quando la decisione di trasferirsi è ormai consolidata, ma devono mantenere nel tempo relazioni con le comunità all'estero, creare opportunità professionali riconoscibili e offrire servizi per l'abitazione, l'infanzia e la conciliazione dei tempi di vita e di lavoro.

181. Un'ulteriore evidenza riguarda **l'ampiezza dei fabbisogni professionali espressi dal sistema produttivo**. La difficoltà di reperimento non interessa soltanto ricercatori, dirigenti, ingegneri o profili digitali, ma anche tecnici, operai specializzati e figure professionali intermedie. Nel Tavolo emiliano-romagnolo, le imprese hanno richiamato in particolare **la carenza di profili tecnico-operativi nel comparto manifatturiero e metalmeccanico** e la necessità di assicurare continuità tra ricerca, sviluppo industriale e disponibilità delle competenze necessarie alla realizzazione dei nuovi investimenti.

182. Le **politiche per i talenti non dovrebbero quindi coincidere esclusivamente con le politiche rivolte ai laureati o alle alte specializzazioni accademiche**. È necessario integrare università, ITS Academy, formazione professionale e percorsi aziendali, costruendo un sistema capace di intervenire sull'intera piramide delle competenze.

183. Nel Tavolo pugliese, questa necessità è stata tradotta nella proposta di rafforzare il raccordo diretto tra domanda delle imprese e offerta formativa. L'**Hub dei Talenti** – promosso dal sistema confindustriale nell'area metropolitana di Bari in collaborazione con il Politecnico e l'Università degli Studi di Bari – prevede la rilevazione periodica dei profili richiesti dalle aziende e la progettazione di percorsi professionalizzanti brevi e intensivi, **finalizzati a un rapido inserimento nel mercato del lavoro**. L'esperienza risponde all'esigenza di **ridurre il mismatch tra percorsi di studio, competenze acquisite e fabbisogni produttivi**.

184. Da entrambi i Tavoli è emersa la necessità di **superare la frammentazione tra le diverse componenti delle politiche territoriali**. Formazione, ricerca, innovazione, servizi per il lavoro, *welfare*, politiche abitative e attrazione degli investimenti non possono essere progettati come ambiti separati. La capacità di un territorio di trattenere e attrarre competenze dipende **dalla presenza di una governance stabile che colleghi imprese, università, centri di ricerca, enti locali, servizi pubblici e organizzazioni di rappresentanza**.

185. Nel caso dell'Emilia-Romagna, la **Legge regionale n. 2/2023** è stata richiamata come esempio di risposta integrata alla convergenza tra invecchiamento demografico, progressivo esaurimento dei tradizionali flussi interregionali di lavoratori e crescita dello *skill short*

tage. La legge collega formazione, ricerca, imprese, servizi territoriali e *welfare*, costruendo progressivamente un'infrastruttura regionale dedicata ai talenti. Dal Tavolo è emersa, al contempo, la necessità di proseguire nel monitoraggio della misura, distinguendo gli output iniziali – risorse mobilitate, servizi erogati e persone raggiunte – dagli impatti strutturali sulla capacità di attrazione e permanenza, che potranno essere valutati soltanto nel medio-lungo periodo.

186. In Puglia, la strategia **#mareAsinistra** è stata presentata come un tentativo di ricomporre le diverse componenti dell'attrattività territoriale. La possibilità di scegliere se restare, partire o tornare viene collegata alla **qualità del lavoro e alla capacità di attrarre investimenti, ma anche alla formazione, alla sanità, ai trasporti, alla scuola, alla cultura e ai servizi di accoglienza**. Il confronto ha tuttavia evidenziato alcune debolezze ancora da affrontare, tra cui la ridotta internazionalizzazione del sistema universitario, la diffusione dei NEET e dell'abbandono scolastico, la bassa quota di laureati e il limitato tasso di occupazione femminile.

187. Nel Tavolo pugliese è emersa con particolare forza la **necessità di affiancare alle politiche di rientro una strategia di attrazione di capitale umano internazionale**. La contrazione della popolazione in età lavorativa rende infatti insufficiente un'azione fondata soltanto sui giovani originari del territorio. In questa prospettiva, è stata proposta una **maggiore collaborazione tra le Regioni del Mezzogiorno**, in modo da condividere strumenti, servizi di accoglienza e politiche rivolte alle competenze internazionali.

188. Le imprese e le università hanno tuttavia segnalato **numerosi ostacoli amministrativi**: tempi e complessità dei permessi di soggiorno, procedure di assunzione, riconoscimento delle qualifiche e difficoltà nell'accompagnamento delle persone durante l'ingresso e l'insediamento. Ne deriva l'esigenza di **realizzare un sistema territoriale continuativo** capace di individuare le competenze necessarie, attrarle, formarle, accompagnarle e facilitarne l'inserimento nelle imprese e nella comunità locale.

189. Il Tavolo pugliese ha inoltre messo in evidenza **come l'intelligenza artificiale stia trasformando il concetto stesso di talento**. Nel settore digitale, la crescente automazione di alcune attività riduce la centralità di specifici ruoli operativi e aumenta la domanda di figure capaci di governare processi, modelli e tecnologie complesse. Questa trasformazione presenta tuttavia il rischio di comprimere le opportunità attraverso le quali i profili *junior* maturano l'esperienza necessaria per diventare figure *senior*. Le politiche formative e aziendali dovranno pertanto **tutelare i percorsi di apprendimento, promuovere mentoring e reverse mentoring e rafforzare competenze trasversali** quali spirito critico, pensiero laterale e capacità di apprendimento continuo.

190. Dal Tavolo di Bologna è emersa l'esigenza di **migliorare la qualità delle informazioni disponibili sui giovani che si trasferiscono all'estero**. I dati sui flussi anagrafici e sui titoli di studio non consentono, da soli, di comprendere se le persone svolgano un'attività coerente con il proprio percorso formativo, quanto duri la permanenza, quali condizioni abbiano determinato la partenza e quali fattori potrebbero favorire il rientro. Una politica efficace richiede quindi una **base informativa capace di ricostruire le traiettorie professionali e personali e di segmentare i potenziali destinatari delle misure**.

191. I partecipanti hanno infine evidenziato una **limitata conoscenza delle opportunità esistenti nei territori**. In alcune aree, imprese innovative, centri di ricerca e filiere produttive di eccellenza non sono adeguatamente conosciuti dagli studenti, dalle famiglie e dagli

stessi giovani che si trovano fuori regione. La narrazione territoriale deve quindi essere costruita su elementi concreti, evitando sia una rappresentazione eccessivamente negativa del Paese sia una comunicazione promozionale non supportata da reali possibilità di sviluppo.

192. Nel Tavolo di Bari è stato sottolineato che **l'orientamento dovrebbe iniziare già nei primi cicli scolastici e coinvolgere direttamente le famiglie**. In alcune aree della Regione, la prima indicazione trasmessa ai giovani continua a essere quella di lasciare il territorio. Rendere visibili le opportunità presenti, facilitare l'incontro con le imprese e rafforzare la presenza universitaria nelle province e nelle aree interne sono quindi condizioni necessarie per trasformare la permanenza in una scelta consapevole e non in una soluzione residuale.
193. Un ultimo elemento trasversale riguarda il metodo con cui le politiche vengono costruite. Nel Tavolo pugliese è stata segnalata **l'assenza di una rappresentanza diretta di studenti, giovani lavoratori e ricercatori nel confronto**. Le nuove generazioni non dovrebbero essere considerate esclusivamente destinatarie degli interventi, ma partecipare alla loro progettazione, portando bisogni, aspettative, capacità critica e disponibilità alla sperimentazione. **Spazi di ascolto non convenzionali, processi di coprogettazione, mentoring e coinvolgimento diretto nei programmi territoriali possono contribuire ad aumentare l'efficacia e la credibilità delle misure**.
194. Nel complesso, i Tavoli territoriali confermano che la perdita dei talenti non può essere affrontata mediante singoli incentivi o campagne di comunicazione. Le leve retributive rimangono essenziali, ma devono inserirsi in un'offerta territoriale integrata che comprenda qualità del lavoro, progressioni professionali, abitazione, servizi, formazione, innovazione, *welfare* e qualità della vita.
195. Occorre inoltre agire sia sui talenti originari dei territori sia sui flussi internazionali, semplificando le procedure e rafforzando la capacità di accoglienza. La condizione abilitante è la **costruzione di ecosistemi stabili tra imprese, università, ricerca e istituzioni, supportati da una conoscenza più approfondita delle traiettorie delle persone e dalla partecipazione diretta delle nuove generazioni**.

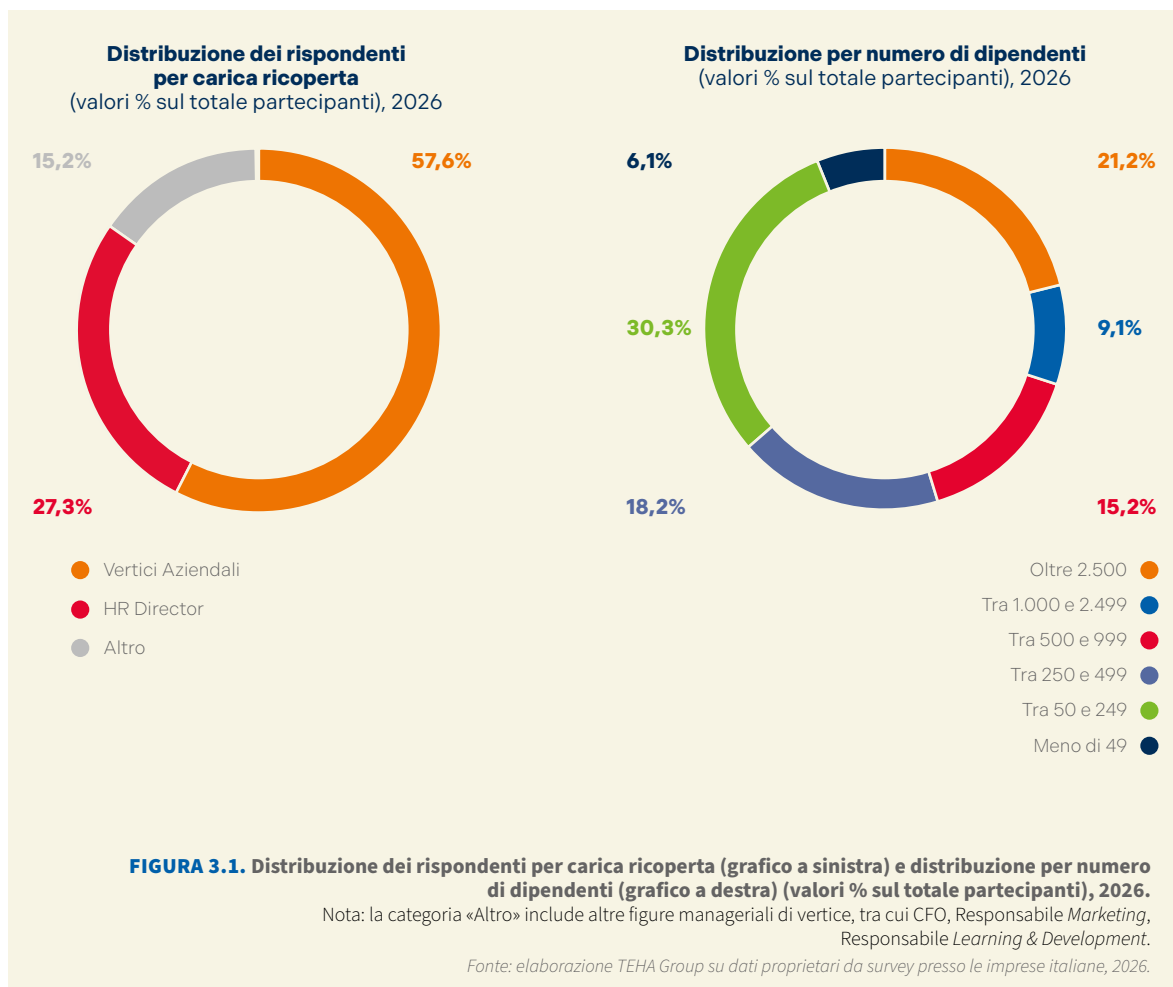
I risultati della *survey*
alle aziende del TEHA Club

03

3.1. Il punto di vista delle imprese italiane sulla perdita dei talenti: criticità e prospettive dall'indagine di TEHA

196. Con l'obiettivo di valutare la prospettiva della “domanda di talenti”, TEHA ha realizzato un'indagine *ad hoc* rivolta alle **imprese appartenenti al network TEHA Club** per acquisire il punto di vista del sistema produttivo, raccogliendo evidenze dirette sulla valutazione e gli impatti della fuga dei talenti dal Paese, quali sono le competenze ricercate dalle aziende e quali le criticità incontrate nel reperimento e nella permanenza delle risorse qualificate.
197. L'indagine si concentra su tre dimensioni complementari: i **fabbisogni professionali** espressi dalle imprese, le **difficoltà** concretamente riscontrate nell'**individuazione dei profili necessari** e le **principali leve** già attivate, o potenzialmente attivabili, per **attrarre e trattenere i talenti**.
198. A tal fine, l'indagine è stata rivolta alla **business community** del TEHA Club, coinvolgendo una platea potenziale di **oltre 400 Vertici aziendali ed executive manager**. La scelta di indirizzare la rilevazione a figure direttamente coinvolte nei processi decisionali e nella gestione delle risorse umane consente di raccogliere il punto di vista delle imprese sulla fuga dei talenti e sulle sue implicazioni per il sistema produttivo. L'indagine non osserva quindi il fenomeno esclusivamente come una dinamica di mobilità individuale, ma ne approfondisce gli effetti dal lato della **domanda di competenze** espressa dalle aziende.
199. La somministrazione della *survey* è avvenuta tra metà maggio e fine luglio 2026. La struttura del questionario ha permesso di segmentare le risposte in funzione della **dimensione** e del **settore di appartenenza** delle imprese, permettendo di verificare l'eventuale presenza di percezioni, criticità e strategie differenziate tra le diverse componenti del sistema produttivo.
200. L'indagine è articolata lungo **cinque ambiti** complementari:
- la “**gravità**” attribuita dalle imprese alla fuga dei talenti per il sistema-Paese;
 - gli **impatti percepiti** del fenomeno sul *business* aziendale;
 - le principali **cause associate all'emigrazione** dei talenti italiani;
 - l'**analisi delle leve** che potrebbero favorire il **rientro delle competenze** e la **ricognizione degli strumenti aziendali**;
 - le **azioni di sistema** ritenute maggiormente efficaci per l'attrazione, la *retention* e l'*engagement* delle risorse.
201. Nel complesso, la *survey* restituisce un **riscontro qualitativo** qualificato, in quanto fondato sulla partecipazione di imprese e *business leader* direttamente esposti alle difficoltà di reperimento e valorizzazione del capitale umano. I risultati non devono tuttavia essere interpretati come una rappresentazione statisticamente esaustiva dell'intero sistema produttivo italiano, ma come un'**indicazione strutturata** delle **percezioni**, delle **priorità** e delle **risposte** adottate da una componente rilevante della *business community* nazionale. La composizione definitiva del campione dovrà essere considerata nella lettura dei risultati e, in particolare, nell'interpretazione delle segmentazioni per settore e classe dimensionale.

202. La composizione dei rispondenti evidenzia un **coinvolgimento diretto dei top manager** aziendali. I **Vertici Aziendali** (Amministratori Delegati, Direttori Generali e Presidenti) rappresentano il **57,6%** dei partecipanti, mentre gli **HR Director** incidono per un ulteriore **27,3%**. Nel complesso, oltre **8 rispondenti su 10** ricoprono quindi una di queste due funzioni. Le altre figure manageriali rappresentano il restante 15,2% e includono, tra gli altri, CFO e responsabili delle funzioni *Marketing e Learning & Development*.
203. La rilevazione raccoglie pertanto valutazioni formulate da soggetti direttamente coinvolti nella definizione delle strategie aziendali e, in larga parte, nella gestione e nello sviluppo del capitale umano. Tale caratteristica assume particolare rilievo rispetto agli obiettivi dell'indagine, poiché consente di osservare la fuga dei talenti sia come questione strategica per l'impresa, sia attraverso le sue implicazioni più operative sui **processi di ricerca, inserimento, valorizzazione e retention** delle competenze.
204. Anche la distribuzione delle imprese per **numero di dipendenti** restituisce un **campione diversificato**, sebbene maggiormente orientato verso organizzazioni di dimensioni **medie e grandi**. La classe più rappresentata è quella delle aziende con un numero di dipendenti compreso **tra 50 e 249**, pari al **30,3%** dei rispondenti. Seguono le imprese con **oltre 2.500 addetti**, che incidono per il **21,2%**, quelle **tra 250 e 499 dipendenti**, pari al **18,2%**, e quelle **tra 500 e 999 addetti**, pari al **15,2%**. Le aziende con un numero di dipendenti compreso **tra 1.000 e 2.499** rappresentano il **9,1%**, mentre quelle con **meno di 49 addetti** costituiscono il **6,1%** del totale.
205. Nel complesso, il **63,7%** dei rispondenti appartiene ad aziende con **almeno 250 dipendenti** e il **93,9%** a organizzazioni **con almeno 50 addetti**. La lettura dei risultati deve quindi considerare che le evidenze riflettono prevalentemente il punto di vista di **imprese strutturate**, nelle quali i **processi di selezione e gestione** delle risorse tendono a essere **maggiormente formalizzati**. La limitata presenza delle aziende di minori dimensioni non consente invece di estendere automaticamente le conclusioni all'intero tessuto imprenditoriale italiano, caratterizzato da un'incidenza rilevante di micro e piccole imprese.
206. La distribuzione dei partecipanti per **settore di appartenenza** evidenzia una prevalenza delle **imprese manifatturiere**, che rappresentano il **36,4%** del campione. Seguono le aziende attive nel settore *Banking & Finance*, pari al **15,2%**, mentre Commercio e *Information Technology* incidono ciascuno per il **9,1%**. **Agricoltura ed Energia/Utilities** rappresentano entrambe il **6,1%** dei rispondenti. Il restante **18,2%** appartiene ad **altri comparti del terziario**, tra cui figurano principalmente servizi di certificazione e ingegneria, servizi di amministrazione e gestione del personale, servizi alle imprese ed enti di previdenza.



207. La composizione settoriale restituisce pertanto una base di rispondenti eterogenea, ma con una significativa **concentrazione nella manifattura e nei servizi finanziari**. Tale caratteristica deve essere considerata nell'interpretazione delle evidenze successive, poiché i fabbisogni professionali, la difficoltà di reperimento delle competenze e le strategie di *attraction* e *retention* possono assumere caratteristiche differenti in funzione del settore di attività e della struttura organizzativa delle imprese.
208. In particolare, il peso della manifattura consente di osservare con maggiore profondità la percezione del fenomeno da parte di aziende esposte alla necessità di integrare **competenze tecniche, ingegneristiche, digitali e manageriali**. La presenza di imprese appartenenti al *Banking & Finance*, all'*Information Technology* e agli altri servizi permette, al contempo, di includere nella rilevazione anche comparti nei quali il **capitale umano qualificato** costituisce una componente centrale dell'offerta aziendale.

Distribuzione per settore di appartenenza (valori % sul totale partecipanti), 2026

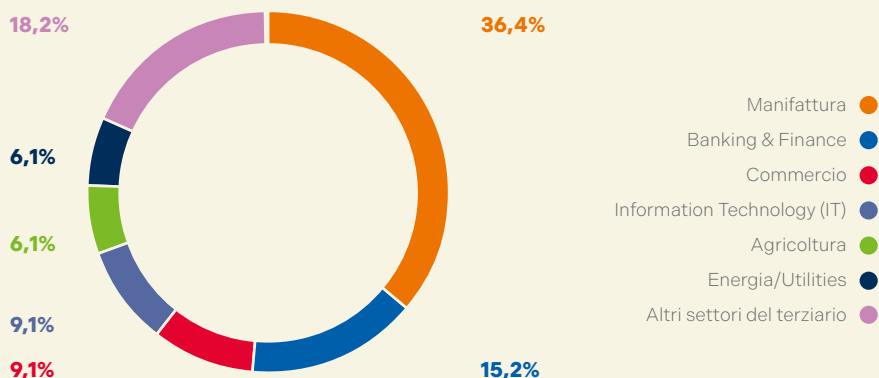


FIGURA 3.2. Distribuzione per settore di appartenenza (valori % sul totale partecipanti), 2026.

Nota: la categoria «Altri settori del terziario» fa riferimento principalmente a servizi di certificazione e ingegneria, servizi di amministrazione e gestione del personale, servizi alle imprese ed enti di previdenza.

Fonte: elaborazione TEHA Group su dati proprietari da survey presso le imprese italiane, 2026.

209. La lettura complessiva dei risultati consente di ricondurre le evidenze raccolte a **cinque messaggi-chiave**, che sintetizzano la percezione delle imprese rispetto alla gravità della fuga dei talenti, alle sue principali determinanti e agli effetti sul *business*. Le risposte delineano inoltre le condizioni ritenute necessarie per favorire il **rientro delle competenze** e le **leve**, sia aziendali che di sistema, considerate prioritarie per rafforzare la capacità di attrarre e trattenere capitale umano qualificato
210. Con riferimento al **primo messaggio chiave**, emerge un rilevante *gap* di percezione tra le Aziende in merito alla fuga dei talenti: il **93,9%** dei rispondenti alla *survey* ritiene che il fenomeno sia **«problematico» o «molto problematico» per l'Italia** e **circa 1 Azienda su 2 dichiara un impatto molto rilevante sul proprio business**.
211. I risultati della *survey* evidenziano una percezione ampiamente condivisa della **gravità della fuga dei talenti per l'Italia**. Il **93,9%** dei rispondenti attribuisce al fenomeno un punteggio **compreso tra 4 e 6** su una scala crescente da 1 a 6, considerandolo quindi **problematico o molto problematico per il sistema-Paese**. In particolare, il **42,4%** assegna un punteggio pari a **5**, il **30,3%** indica **4** e il **21,2%** attribuisce il valore massimo di **6**. Soltanto il **6,1%** si colloca su una valutazione **intermedia**, pari a **3**, mentre **nessun partecipante indica i due livelli più bassi della scala**.
212. Le risposte raccolte restituiscono così una **consapevolezza diffusa**, presso i Vertici aziendali coinvolti, della **natura strutturale del fenomeno**. Oltre **sei imprese su dieci** attribuiscono infatti alla fuga dei talenti una **gravità elevata o massima**, assegnando un punteggio pari a **5 o 6**. Tale risultato non consente, da solo, di quantificare gli effetti effettivamente prodotti sulle singole aziende, ma segnala come la perdita di capitale umano qualificato sia percepita dalla *business community* come una **criticità rilevante** per le prospettive economiche e competitive del Paese.

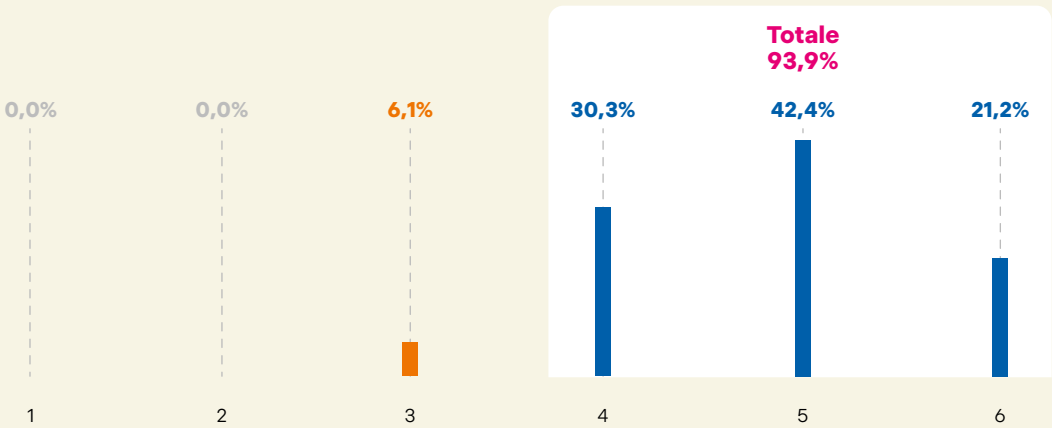


FIGURA 3.3. Risposte alla domanda: «A Suo giudizio, quanto è grave il fenomeno della “fuga dei talenti” in Italia?» (valori %, scala crescente da 1 a 6, dove 1 = fattore poco problematico per il Paese e 6 = fattore molto problematico per il Paese), 2026.

Fonte: elaborazione TEHA Group su dati proprietari da survey presso le imprese italiane, 2026.

213. Alla percezione pressoché unanime della gravità della fuga dei talenti per il sistema-Paese corrisponde un impatto sul *business* aziendale più differenziato. Il **45,5%** dei rispondenti attribuisce al fenomeno un **punteggio compreso tra 4 e 6** su una scala crescente da 1 a 6, indicando quindi un'**incidenza medio-alta o elevata sulla propria attività**. In particolare, il **24,2%** assegna un valore pari a 4, il **15,2%** indica 5 e il **6,1%** attribuisce il **punteggio massimo**. Quasi un'impresa su due riconosce pertanto nella perdita di capitale umano qualificato una **criticità direttamente rilevante** per il proprio business.
214. Il restante **54,5%** dei partecipanti si concentra nei **livelli inferiori della scala**. Il **30,3%** indica un impatto pari a 3, il **21,2%** assegna il valore 2 e soltanto il **3%** considera il fenomeno **scarsamente impattante**, attribuendo il punteggio minimo 1. La lettura congiunta con il dato precedente evidenzia quindi uno **scontro tra la gravità riconosciuta alla fuga dei talenti per l'Italia**, indicata dal **93,9%** delle imprese, e la **percezione di un impatto diretto e rilevante sulla singola azienda**, segnalata dal **45,5%**.

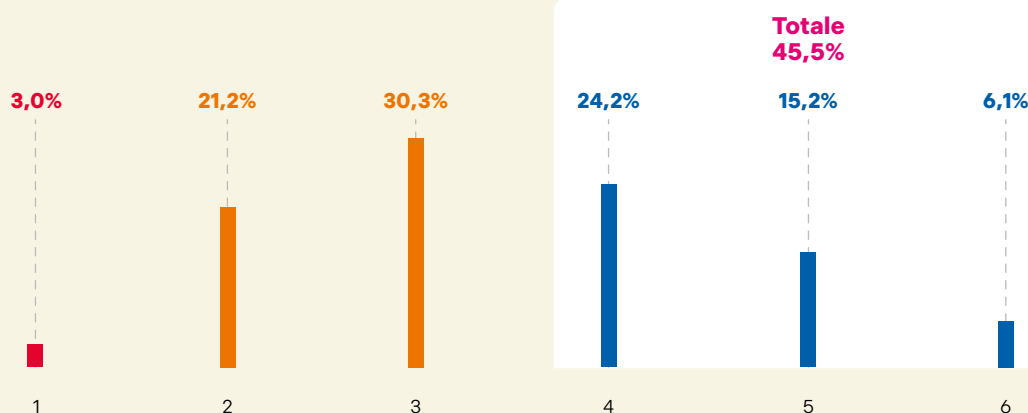


FIGURA 3.4. Risposte alla domanda: «Pensando alla Sua Azienda, quanto il fenomeno della “fuga dei talenti” impatta sul suo business?» (valori %, scala crescente da 1 a 6, dove 1 = fattore poco impattante per l'Azienda e 6 = fattore molto impattante per l'Azienda), 2026.

Fonte: elaborazione TEHA Group su dati proprietari da survey presso le imprese italiane, 2026.

215. L'**analisi qualitativa** delle risposte aperte ha consentito di ricondurre le motivazioni associate dalle imprese alla partenza dei talenti italiani a tre categorie ricorrenti:

- il **divario retributivo** rispetto agli altri Paesi europei;
- le maggiori **opportunità di crescita** personale e professionale disponibili all'**estero**;
- alcune caratteristiche del **contesto italiano** (come il divario Nord-Sud e i settori a bassa professionalizzazione, anch'essi in parte esposti al fenomeno).

216. Tra queste, il **gap salariale** emerge come il **motivo più frequentemente richiamato**. Secondo i rispondenti, infatti, le retribuzioni offerte in Italia risultano spesso non competitive rispetto a quelle accessibili in mercati quali Germania e Paesi Bassi.

217. La componente economica si inserisce tuttavia in un **quadro più ampio**, nel quale assumono rilievo anche l'ambizione individuale e la ricerca di migliori prospettive di crescita. Le imprese evidenziano come i **profili più motivati e orientati allo sviluppo professionale** siano maggiormente propensi a trasferirsi verso contesti percepiti come capaci di offrire carriere più dinamiche e una maggiore valorizzazione delle competenze. I percorsi di studio o formazione già svolti all'estero possono inoltre facilitare la permanenza fuori dall'Italia, poiché consentono di costruire reti professionali e personali e di accedere direttamente alle opportunità offerte dai mercati di destinazione.

218. Una terza categoria di risposte richiama le caratteristiche del **contesto nazionale**. Nella percezione delle imprese, il fenomeno risulterebbe particolarmente marcato nel **Centro-Sud** e tra i **neolaureati**, mentre i settori caratterizzati da una **minore intensità di competenze** specialistiche apparirebbero relativamente meno esposti, senza tuttavia risultarne esclusi. I rispondenti segnalano inoltre la complessità e il limitato utilizzo degli incentivi

fiscali destinati al rientro come un elemento che ne riduce la capacità di compensare gli svantaggi economici e professionali percepiti. Nel complesso, le evidenze suggeriscono quindi che la fuga dei talenti non venga ricondotta a un'unica determinante, ma all'interazione tra condizioni retributive, prospettive di crescita e attrattività del contesto in cui sviluppare il proprio progetto professionale.



219. Dalla lettura del **secondo messaggio-chiave** emerge che le Aziende ritengono che i talenti lascino l'Italia soprattutto per 3 motivi:

- assenza di **condizioni economiche competitive**;
- scarsità di **opportunità professionali** adeguate;
- mancanza di **fiducia nel futuro** del Paese.

220. Le **retribuzioni basse** rispetto al costo della vita emergono come prima causa della fuga, ma si inseriscono in un **quadro più ampio** di scarse prospettive di crescita, limitata valorizzazione delle competenze e percezione di un contesto meno capace di premiare ambizione e merito.

221. Le **evidenze quantitative** confermano quanto emerso dall'analisi delle risposte aperte. Secondo le imprese, la principale ragione che induce i talenti italiani a trasferirsi all'estero è rappresentata dalle **retribuzioni basse rispetto al costo della vita**, indicate dall'**82,1%** dei rispondenti. Il fattore economico si colloca nettamente al primo posto, con un'incidenza superiore di 35,7 p.p. rispetto alla seconda motivazione più citata, rappresentata dalla **scarsa fiducia nel futuro del Paese e nelle sue istituzioni**, segnalata dal **46,4%** delle aziende.

222. Accanto alla componente retributiva, le risposte evidenziano il peso delle **prospettive professionali** offerte dal mercato del lavoro italiano. Il **35,7%** dei partecipanti indica tra le

principali determinanti della partenza la **scarsità di opportunità lavorative**, mentre una quota analoga richiama le **ridotte possibilità di crescita professionale**.

Il **21,4%** segnala inoltre una **limitata valorizzazione delle competenze**. Nel complesso, il dato suggerisce che la scelta di trasferirsi non venga ricondotta soltanto al livello iniziale della remunerazione, ma anche alla possibilità di sviluppare nel tempo un percorso professionale coerente con le competenze e le aspirazioni individuali.

Le imprese attribuiscono rilievo anche ad alcuni fattori riconducibili al **contesto istituzionale** e alla **qualità del lavoro**. L'eccessivo livello di **burocrazia** è indicato dal **21,4%** dei rispondenti, mentre il **17,9%** richiama la ridotta attenzione al **work-life balance** e il **14,3%** la **scarsa stabilità contrattuale**. Più contenute risultano le indicazioni relative alla carenza di servizi pubblici e al clientelismo o alle raccomandazioni, entrambe pari al 7,1%. La lettura congiunta dei risultati restituisce anche in questo caso un **fenomeno multidimensionale**, nel quale lo **svantaggio retributivo rappresenta la criticità principale**, ma si combina con la debolezza delle opportunità professionali, la limitata fiducia nel futuro e alcune caratteristiche del contesto lavorativo e istituzionale.

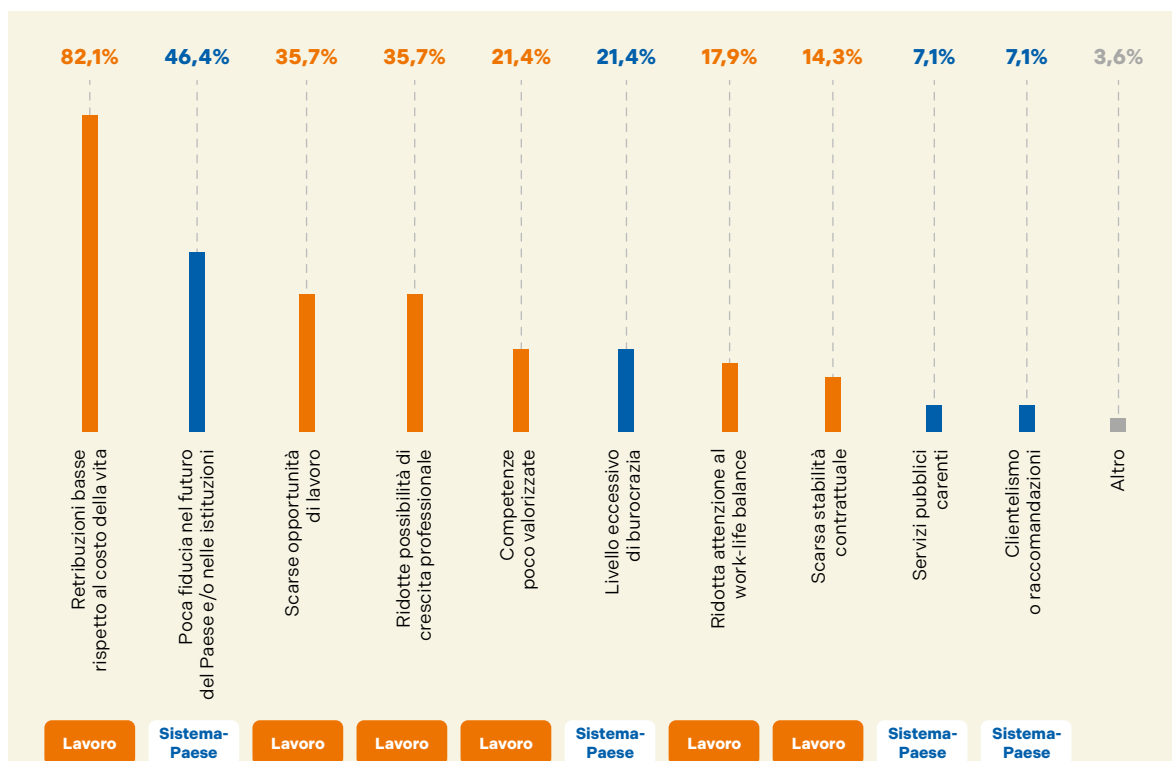


FIGURA 3.6. Risposte alla domanda: «Quali sono, secondo Lei, i motivi principali per i quali un talento in Italia decide di trasferirsi all'estero per motivi di studio e/o di lavoro?» (valori %, possibilità di esprimere massimo 3 preferenze), 2026.

Fonte: elaborazione TEHA Group su dati proprietari da survey presso le imprese italiane, 2026.

225. La **segmentazione settoriale** conferma la centralità della **componente retributiva**, che si colloca al primo posto sia nella manifattura sia nei servizi. Le retribuzioni basse o poco competitive rispetto al costo della vita sono indicate dall'**86%** delle **imprese manifatturiere** e dal **76%** di quelle appartenenti ai **servizi**. Pur risultando trasversale ai due comparti, il fattore economico assume quindi un peso più elevato nella manifattura, con una differenza di 10 punti percentuali (p.p.).
226. Nel comparto **manifatturiero** emerge inoltre una maggiore attenzione alla **disponibilità** e alla **qualità delle opportunità professionali**. La **scarsità di opportunità** di lavoro (al secondo posto tra i motivi) è richiamata dal **44%** dei rispondenti, rispetto al **29%** dei **servizi** (quarto posto), mentre le **ridotte possibilità di crescita** professionale sono indicate rispettivamente dal **43%** e dal **38%**.
227. Nel complesso, le risposte suggeriscono che, nella percezione delle aziende manifatturiere, la partenza dei talenti sia legata non soltanto alle condizioni salariali, ma anche alla possibilità di trovare **percorsi coerenti con le competenze possedute** e con le **aspirazioni di sviluppo professionale**.
228. Tra le imprese dei **servizi** assume invece maggiore rilievo la **scarsa fiducia nel futuro del Paese e nelle sue istituzioni**, indicata dal **52%** dei rispondenti (in seconda posizione tra i motivi), a fronte del **42%** rilevato nella **manifattura**.
229. La lettura comparata evidenzia quindi alcune differenze nelle priorità percepite, dove nella **manifattura** risulta relativamente più marcato il peso delle **opportunità professionali** e della **valorizzazione delle competenze**, mentre nei **servizi** emerge con maggiore intensità la dimensione della **fiducia nel contesto nazionale**.

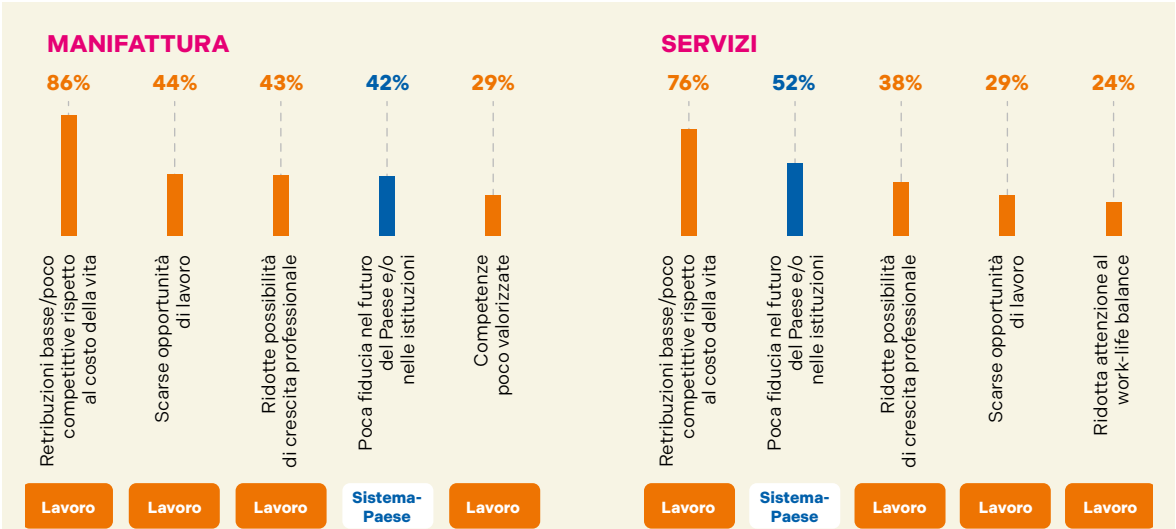


FIGURA 3.7. Prime 5 risposte alla domanda: «Quali sono, secondo Lei, i motivi principali per i quali un talento in Italia decide di trasferirsi all'estero per motivi di studio e/o di lavoro?» (valori %, possibilità di esprimere massimo 3 preferenze), 2026.

Fonte: elaborazione TEHA Group su dati proprietari da survey presso le imprese italiane, 2026.

230. Con riferimento al **terzo messaggio-chiave**, le motivazioni che spingono i talenti a lasciare il Paese sono le stesse che, secondo le Aziende, potrebbero portarli al rientro. Infatti, il **97%** dei rispondenti alla *survey* ritiene che il primo *driver* siano le **retribuzioni adeguate al costo della vita**, mentre l'**89%** indica **opportunità di lavoro adeguate**.
231. La centralità attribuita dalle imprese alla componente retributiva trova riscontro nel **confronto tra le retribuzioni medie a parità di potere d'acquisto nei principali Paesi europei**. Nel 2024 l'Italia registra un valore medio pari a **51.019 Dollari PPP²**, il **più basso** tra i Paesi *benchmark*. Il dato risulta inferiore anche a quello della **Spagna**, pari a **54.564 Dollari PPP**, e si colloca a distanza più marcata dalla **Francia**, con **60.608 Dollari**, dal **Regno Unito**, con **63.691 Dollari**, e dalla **Germania**, con **69.433 Dollari**.
232. Il divario raggiunge la massima ampiezza rispetto ai **Paesi Bassi**, che registrano una retribuzione media pari a **75.370 Dollari PPP**. Rispetto a tale valore, la retribuzione italiana risulta inferiore di circa **24.400 Dollari**, corrispondenti a oltre il **-32%**. Il differenziale è pari a circa il **-27%** rispetto alla **Germania** e rimane presente, sebbene più contenuto, anche nei confronti della **Spagna**, rispetto alla quale l'Italia registra un valore inferiore di circa il **-6,5%**.
233. L'utilizzo della **parità di potere d'acquisto** consente di tenere conto delle differenze nei livelli dei prezzi e di confrontare il potere d'acquisto associato alle retribuzioni nei diversi sistemi economici. L'evidenza **rafforza pertanto la percezione espressa dalle imprese** secondo cui le **condizioni salariali rappresentano una delle principali determinanti della mobilità verso l'estero**. Il dato non esaurisce tuttavia il confronto complessivo sull'attrattività dei diversi mercati del lavoro, che dipende anche dalla distribuzione delle retribuzioni, dal sistema fiscale, dai servizi disponibili e dalle prospettive di progressione professionale.

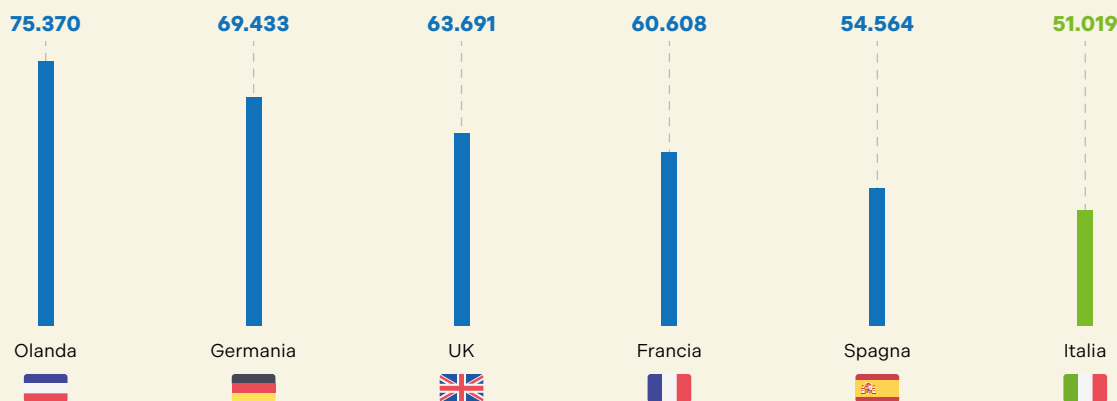


FIGURA 3.8. Retribuzioni medie a parità di potere d'acquisto in alcuni selezionati Paesi europei (\$ PPP), 2024.

Nota: il KPI qui preso in considerazione rapporta le retribuzioni medie di ciascun Paese al Purchasing Power Parity (PPP), un indice che consente di confrontare i livelli dei prezzi tra Paesi diversi, permettendo di confrontare il potere d'acquisto tra le varie economie.

Fonte: elaborazione TEHA Group su dati proprietari, 2026.

2 PPP: Purchasing Power Parity.

234. Le leve che, secondo le imprese, potrebbero **favorire il rientro** dei talenti italiani riflettono in larga misura le **motivazioni associate alla loro partenza**. La disponibilità di **retribuzioni adeguate** al costo della vita rappresenta il fattore più rilevante. Il **97%** dei rispondenti attribuisce a questa dimensione un **punteggio pari a 5 o 6** su una scala crescente da 1 a 6 e, in particolare, il **61%** assegna il **livello massimo**. Segue la presenza di **opportunità di lavoro adeguate**, considerata altamente rilevante dall'**89%** delle imprese, con il **46%** delle risposte concentrate sul **punteggio 6**.
235. Un secondo gruppo di fattori riguarda il **sostegno economico al trasferimento** e la **qualità complessiva dell'esperienza lavorativa**. Gli **incentivi economici** al rientro sono valutati con un punteggio pari a **5 o 6** dal **64%** dei partecipanti, mentre una maggiore attenzione alle politiche di **work-life balance e wellbeing** raggiunge il **53%**. La possibilità di operare in un **contesto maggiormente meritocratico** e l'accesso a **soluzioni abitative più sostenibili** risultano entrambi prioritari per il **42%** delle imprese. Le risposte evidenziano quindi come la scelta di rientrare non dipenda esclusivamente dalla disponibilità di un'occupazione, ma anche dalla sostenibilità economica e personale del progetto di vita associato al trasferimento.
236. Più contenuta, pur rimanendo significativa, è la rilevanza attribuita alla possibilità di organizzare il proprio lavoro con **maggiore autonomia**, indicata con i punteggi più elevati dal **32%** dei rispondenti, e alla **qualità dei servizi pubblici**, pari al **29%**. La **maggiore stabilità lavorativa** si colloca infine al **25%**. Tale risultato non implica che queste dimensioni siano considerate irrilevanti, ma segnala una gerarchia netta nelle priorità percepite dalle imprese che vede nell'intervento sulla competitività delle retribuzioni e sulla disponibilità di opportunità professionali adeguate le principali leve che potrebbero portare un talento trasferito all'estero a valutare un possibile rientro.

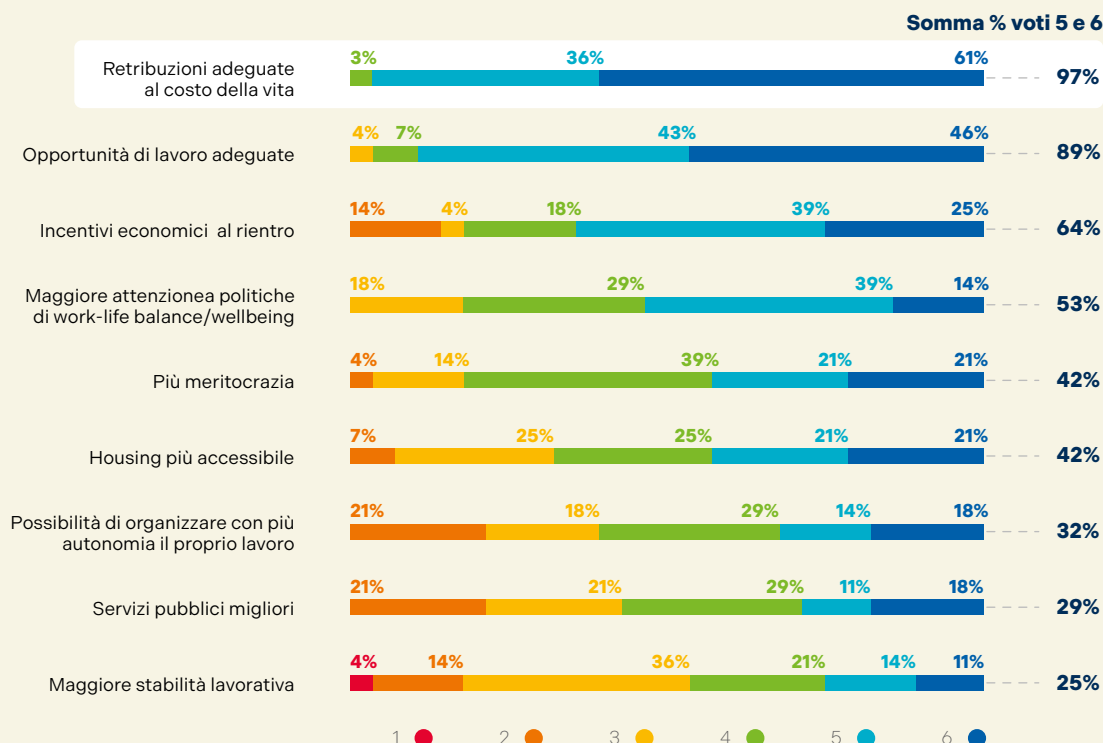


FIGURA 3.9. Risposte alla domanda: «Come classificherebbe in ordine di priorità i motivi che potrebbero portare un talento trasferito all'estero a valutare di tornare in Italia?» (valori percentuali, scala crescente da 1 a 6, dove 1 = per nulla rilevante e 6 = molto rilevante), 2026.

Fonte: elaborazione TEHA Group su dati proprietari da survey presso le imprese italiane, 2026.

237. Con riferimento al **quarto messaggio-chiave**, dall'indagine emerge che le Aziende italiane si sono già attivate in modo proattivo per rispondere alla sfida dell'**attraction** e della **retention** dei talenti, introducendo **iniziative dedicate** a rafforzare la capacità di attrarre, valorizzare e trattenere le **competenze chiave**. In particolare, **formazione, lavoro flessibile e percorsi di carriera strutturati** sono le leve più attivate dalle imprese, mentre al Paese viene chiesto di intervenire soprattutto su **competitività salariale, fiscalità e welfare**.
238. Il **75,0%** dei rispondenti dichiara che **la propria impresa dispone di una strategia esplicita e strutturata** di *attraction, retention* ed *engagement*. Il dato segnala come, per una parte maggioritaria delle aziende coinvolte, la gestione del capitale umano qualificato non sia affidata esclusivamente a interventi occasionali, ma rientra in un quadro organico di obiettivi e iniziative strutturato.
239. Permane tuttavia una quota di imprese nelle quali l'approccio risulta ancora "parziale". Il **17,9%** dei partecipanti ha introdotto **iniziative legate al welfare**, senza averle ricompo-

ste in una strategia strutturata, mentre il **3,6%** si trova nel **processo di definizione** della propria strategia. Un ulteriore **3,6%** dichiara di **non aver adottato alcun intervento** specifico. Nel complesso, circa un'azienda rispondente su quattro non dispone ancora di una strategia pienamente formalizzata.

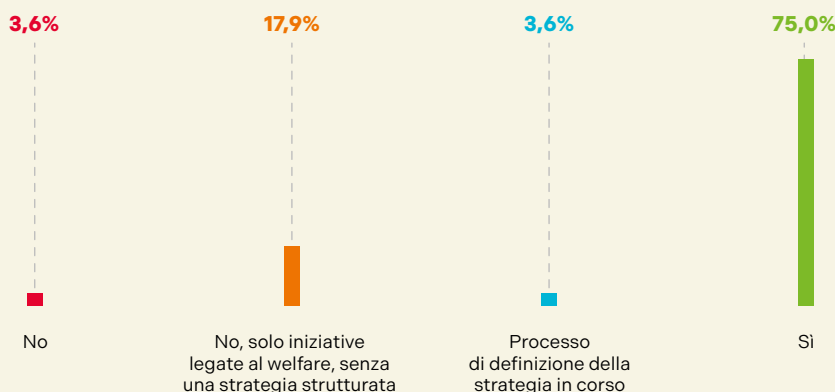


FIGURA 3.10. Risposte alla domanda: «La Sua azienda si è dotata di una strategia esplicita e strutturata di *attraction*, *retention* e *engagement* dei talenti aziendali?» (valori %, possibilità di esprimere una sola preferenza), 2026.

Fonte: elaborazione TEHA Group su dati proprietari da survey presso le imprese italiane, 2026.

240. Guardando agli **strumenti** che le Aziende concretamente attivano per l'*attraction*, la *retention* e l'*engagement* dei talenti, il più diffuso è rappresentato dai **percorsi di formazione continua**, nei quali dichiara di aver investito il **46,4%** dei rispondenti. Segue l'introduzione di forme di **lavoro flessibile o da remoto**, indicata dal **42,9%** delle Aziende, mentre il **33,3%** ha attivato **percorsi di carriera strutturati**. Le evidenze mostrano quindi una particolare attenzione verso interventi che combinano aggiornamento delle competenze, flessibilità organizzativa e visibilità delle prospettive di crescita interne
241. Le leve direttamente collegate alla **remunerazione** presentano una diffusione significativa, collocandosi al quarto posto tra gli strumenti adottati, dopo la formazione e la flessibilità del lavoro. Il **30,8%** delle aziende ha investito in **pacchetti retributivi competitivi** e il **28%** in **revisioni salariali frequenti**. A queste misure si affiancano iniziative volte a rafforzare l'attrattività e la qualità dell'esperienza aziendale, come le strategie strutturate di *employer branding* (25%) e le politiche di *work-life balance* e *wellbeing* (25%), mentre il 22,7% offre la possibilità di svolgere esperienze internazionali.
242. Più contenuta risulta la diffusione delle **collaborazioni con il mondo dell'istruzione**, indicate dal **21,7%** dei partecipanti, così come dei **programmi di iscrizione a fondi pensione o integrativi**, pari al **10,5%**, e dei **programmi di stage e graduate program**, pari al **10%**. Il **19,0%** ha inoltre segnalato ulteriori strumenti attraverso le risposte aperte, tra cui retribuzioni competitive, percorsi di crescita con accesso ai Vertici aziendali e iniziative volte a rafforzare il *sense of purpose*.

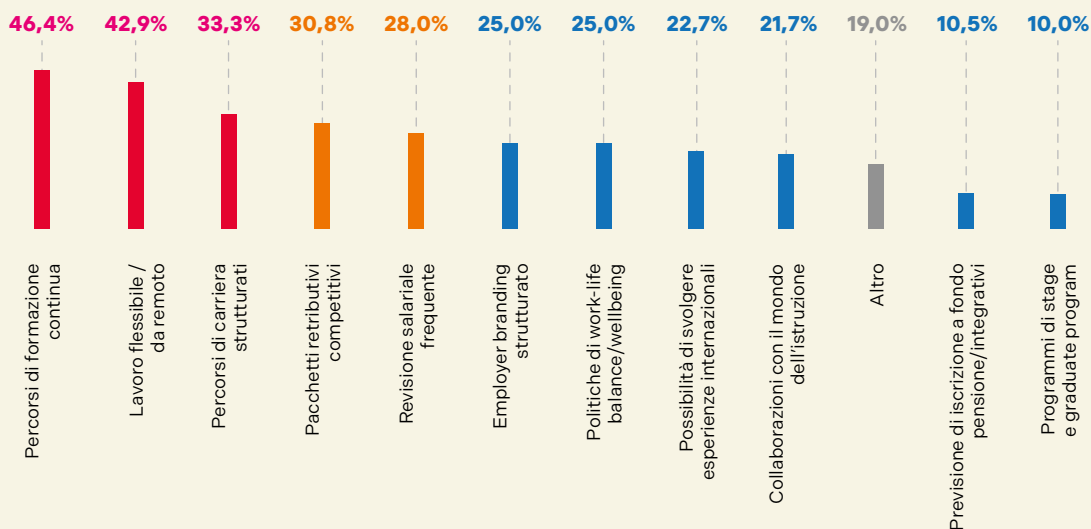


FIGURA 3.11. Risposte alla domanda: «Su quali strumenti di *attraction*, *retention* e *engagement* dei talenti aziendali avete investito?» (valori %, possibilità di esprimere fino a 3 preferenze), 2026.

Fonte: elaborazione TEHA Group su dati proprietari da survey presso le imprese italiane, 2026.

Attrazione, crescita e valorizzazione dei talenti per Philip Morris

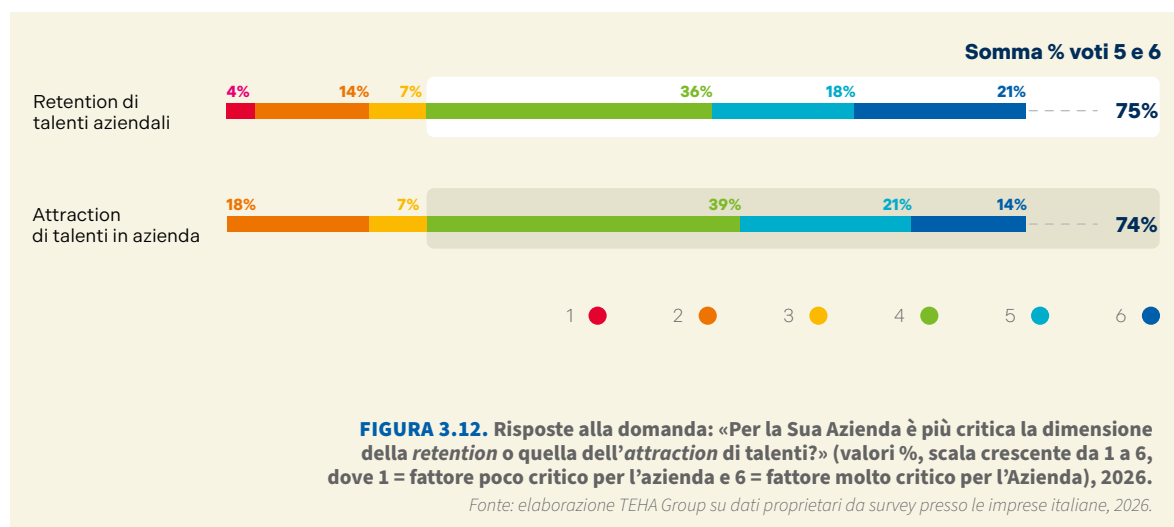
Philip Morris Italia considera le persone e le loro competenze un elemento fondamentale della propria trasformazione e della cultura aziendale che la accompagna. Per questo promuove una strategia integrata per il benessere delle persone, la valorizzazione dei talenti e la creazione di un ambiente di lavoro inclusivo.

L'azienda adotta modelli di lavoro flessibili, affiancati da un articolato sistema di welfare e flexible benefits che supporta salute, istruzione, famiglia, mobilità e tempo libero. Completano questo approccio strumenti di tutela assicurativa e previdenziale e un Employee Assistance Program che offre supporto professionale e riservato su temi psicologici, legali e finanziari per dipendenti e familiari.

Ai dipendenti è garantito l'accesso a programmi di formazione continua, piattaforme digitali di apprendimento, percorsi linguistici e iniziative dedicate allo sviluppo delle competenze. Tra queste rientrano l'Institute for Manufacturing Competencies (IMC), focalizzato sull'Industria 4.0, la Sales Academy per le competenze commerciali, l'Europe Graduate Program e Future in progress, per l'inserimento e la formazione dei giovani laureati e professionisti.

Le certificazioni per la Parità di Genere ed Equal-Salary, insieme al riconoscimento di Global Top Employer, riflettono l'impegno dell'azienda nel creare un contesto di lavoro inclusivo e meritocratico, capace di attrarre, sviluppare e valorizzare i talenti.

243. Dalla lettura del **quinto e ultimo messaggio-chiave** emerge che per le Aziende rispondenti alla *survey*, **retention** e **attraction** dei talenti rappresentano due priorità di **pari rilevanza** per la competitività aziendale: il **75%** considera **critica** la capacità di trattenere i talenti già presenti in Azienda e il **74%** quella di attrarne di nuovi. Le **policy** di supporto devono agire in modo **integrato** su entrambe le leve, rafforzando le condizioni di **permanenza, competitività salariale** e **incentivi** mirati all'ingresso di **profili qualificati**.
244. Le imprese attribuiscono un livello di **criticità pressoché equivalente** alla **capacità di trattenere i talenti** già presenti e a quella di **attrarne di nuovi**. Il **75%** dei rispondenti assegna alla **retention** un punteggio **compreso tra 4 e 6** su una scala crescente da 1 a 6, mentre per l'**attraction** la quota si attesta al **74%**. Le due dimensioni non emergono quindi come alternative, ma come priorità strettamente complementari per la competitività aziendale.
245. La distribuzione delle valutazioni mostra tuttavia una lieve differenza nell'**intensità percepita**. La **retention** raccoglie il **punteggio massimo** dal **21%** delle imprese, rispetto al **14%** registrato dall'**attraction**. L'evidenza suggerisce pertanto una marginale accentuazione della criticità legata alla permanenza dei talenti, senza modificare il messaggio complessivo.



246. Le indicazioni rivolte dalle imprese al sistema-Paese confermano la centralità della dimensione economica già emersa nelle precedenti sezioni della *survey*. Il **93%** dei rispondenti attribuisce un livello di **importanza pari a 5 o 6**, su una scala crescente da 1 a 6, all'introduzione di **misure a sostegno della competitività salariale**.
247. In particolare, il **68%** assegna a questa leva il **punteggio massimo**. Il dato segnala una richiesta pressoché generalizzata di **interventi capaci di ridurre il divario tra le condizioni retributive** offerte in Italia e quelle accessibili nei principali mercati di destinazione dei talenti.

248.

La seconda priorità riguarda la previsione di **incentivi fiscali** per il rientro dei talenti, considerata altamente importante dal **64%** delle imprese. Seguono le **politiche a sostegno della conciliazione tra vita e lavoro** e il **rafforzamento dei sistemi di welfare**, indicate con i punteggi 5 o 6 dal **57%** dei rispondenti, e gli **incentivi fiscali** per favorire lo spostamento verso le aree svantaggiate del Paese, pari al **50%**. Le risposte mostrano quindi come alle istituzioni venga richiesto di intervenire non soltanto sull'attrazione iniziale dei profili qualificati, ma anche sulle **condizioni economiche, familiari e territoriali** necessarie a sostenerne l'effettivo insediamento e la permanenza.

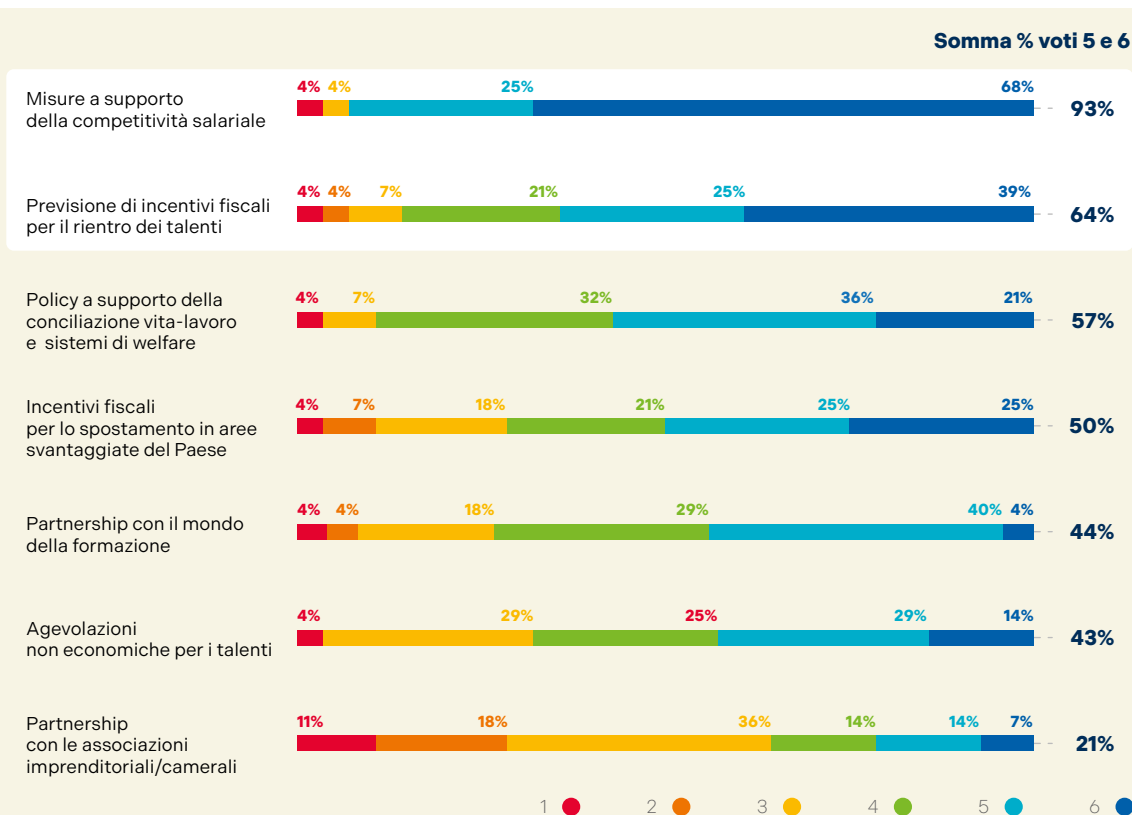
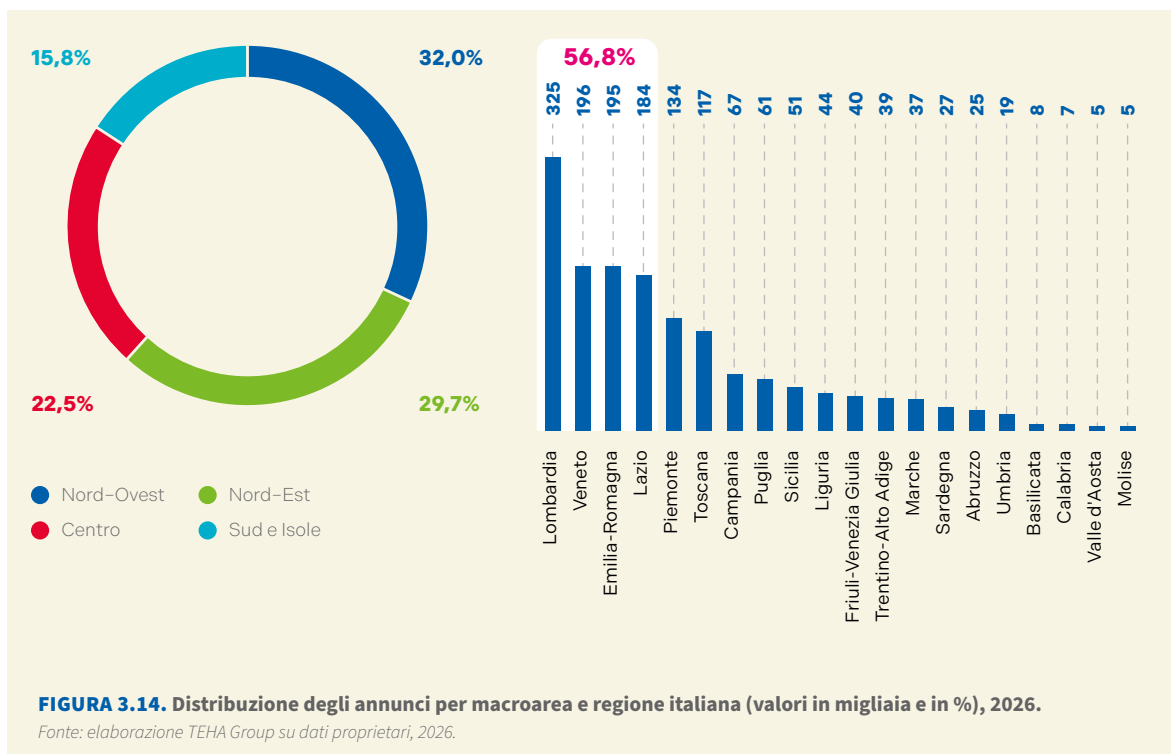


FIGURA 3.13. Risposte alla domanda: «Dal Suo punto di vista, quanto è importante che il sistema Paese implementi una o più delle seguenti azioni per attrarre e/o trattenere talenti in Italia, tra quelle di seguito descritte?» (valori %, scala crescente da 1 a 6, dove 1 = minimo e 6 = massimo), 2026.

Fonte: elaborazione TEHA Group su dati proprietari da survey presso le imprese italiane, 2026.

3.2. L'analisi della domanda di competenze nel mercato del lavoro in Italia

249. Ad integrazione delle evidenze emerse dalla *survey* con una misurazione diretta della **domanda di competenze** espressa dalle imprese, TEHA ha costruito una banca dati proprietaria basata sull'analisi sistematica degli **annunci di lavoro pubblicati online**. La metodologia utilizzata combina tecniche di *web scraping*, utilizzate per raccogliere in modo continuativo le informazioni disponibili, e strumenti di *Natural Language Processing*, attraverso i quali analizzare i testi degli annunci ed estrarre dati relativi, tra gli altri aspetti, alle figure professionali ricercate e alle competenze richieste.
250. Nel periodo compreso tra dicembre 2024 e febbraio 2026, corrispondente a **15 mesi** di osservazione continuativa, il sistema ha raccolto e analizzato circa **1,6 milioni di annunci di lavoro pubblicati su LinkedIn**. L'elaborazione ha riguardato oltre **1,4 miliardi di parole** contenute nei titoli e nelle descrizioni delle posizioni aperte. L'ampiezza e la continuità temporale della base informativa consentono di ricostruire con un elevato livello di granularità la domanda espressa dalle imprese, osservandone la distribuzione tra profili professionali, competenze, settori e territori e seguendone l'evoluzione nel tempo.
251. Il perimetro della rilevazione deve tuttavia essere considerato nell'interpretazione dei risultati. Infatti, basandosi sugli annunci pubblicati su LinkedIn, la banca dati tende a rappresentare maggiormente le **grandi imprese**, le posizioni **white collar** e i **profili professionali a maggiore contenuto tecnologico**, mentre le PMI, i settori meno digitalizzati e le ricerche di personale effettuate attraverso canali informali o differenti piattaforme risultano meno coperte. Le evidenze successive devono quindi essere lette come un indicatore della **domanda di competenze avanzate**, e non come una rappresentazione dell'intero mercato del lavoro italiano.
252. La **distribuzione territoriale** degli annunci evidenzia una marcata concentrazione della domanda di lavoro osservata nelle **regioni settentrionali**. Il **Nord-Ovest** pubblica il **32,0%** delle posizioni rilevate e il **Nord-Est** un ulteriore **29,7%** (complessivamente, quasi due annunci su tre si concentrano quindi nel Nord Italia). Il **Centro** rappresenta il **22,5%** della domanda, mentre al **Sud** e nelle **Isole** è riconducibile il restante **15,8%**. L'evidenza restituisce una geografia delle opportunità professionali in ambito AI fortemente polarizzata verso il Nord, coerente con le caratteristiche produttive del Paese.
253. La concentrazione verso il Nord si registra anche a **livello regionale**. La **Lombardia** registra circa **325 mila annunci**, il valore più elevato in Italia, seguita dal **Veneto** con **196 mila**, dall'**Emilia-Romagna** con **195 mila** e dal **Lazio** con **184 mila**. Queste quattro regioni raccolgono complessivamente il **56,8%** degli annunci analizzati. Seguono, a distanza, **Piemonte** e **Toscana**, rispettivamente con circa **134 mila** e **117 mila posizioni**, mentre in tutte le altre regioni il numero di annunci risulta inferiore a 70 mila.



254. Analizzando la distribuzione **per settore** invece, gli annunci mostrano una forte concentrazione della domanda sul settore **manifatturiero**, in linea con il tessuto industriale italiano, e sul settore dell'**Information Communication and Technology** (ICT), in linea con la tipologia delle posizioni richieste.
255. In particolare, quattro comparti raccolgono complessivamente il **60,8%** delle posizioni pubblicate: la **manifattura** (con circa 355 mila annunci), l'**ICT** (con 196 mila), le **attività professionali** (con 169 mila) e il **commercio** (anch'esso con 169 mila). La manifattura si colloca quindi nettamente al primo posto, con un volume di annunci **quasi doppio** rispetto a quello registrato dal settore ICT in seconda posizione.
256. La rilevanza congiunta della manifattura, dell'ICT e delle attività professionali segnala come una parte consistente della domanda rilevata provenga da comparti esposti alla **trasformazione tecnologica** e alla necessità di **integrare competenze** tecniche, digitali e specialistiche.
257. Al di fuori dei quattro settori principali, i volumi risultano più frammentati. La Pubblica Amministrazione registra circa 90 mila annunci e l'ospitalità 89 mila, seguite dagli altri servizi, con 69 mila posizioni, e dalle attività amministrative, con 66 mila. Valori inferiori caratterizzano le attività finanziarie, la logistica, le costruzioni e la sanità, mentre i comparti dell'energia, delle attività estrattive, dell'agricoltura e dei servizi idrici presentano un numero più contenuto di annunci.

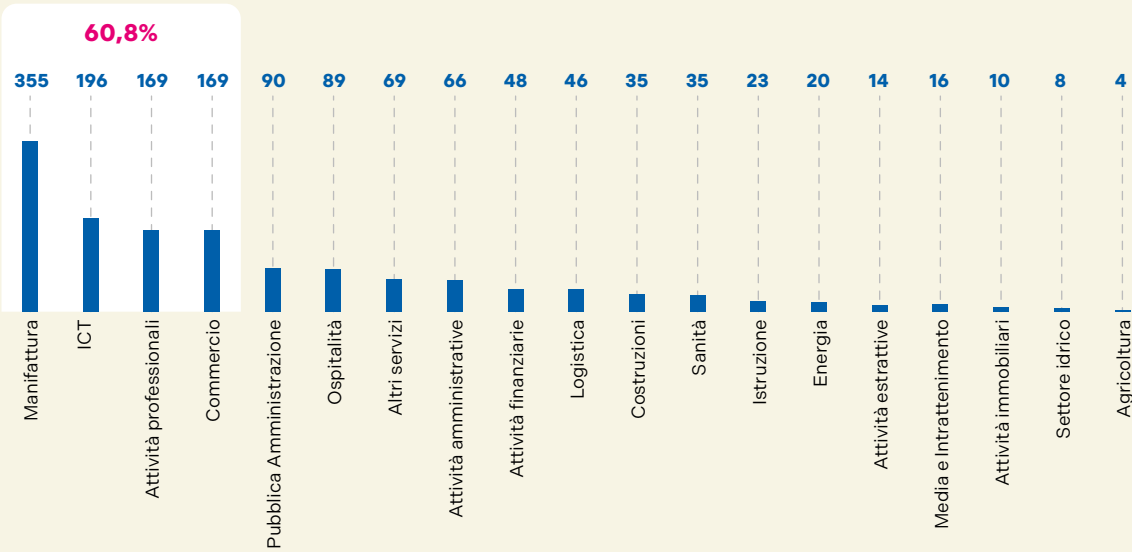


FIGURA 3.15. Distribuzione degli annunci per settore NACE (valori in migliaia), 2026.

Nota: i settori seguono la classificazione NACE Rev. 2.1 e sono stati esclusi nel conteggio i valori "N/A".

Fonte: elaborazione TEHA Group su dati proprietari, 2026.

258. L'analisi del contenuto degli annunci mostra come le **competenze digitali avanzate** siano ormai una **componente trasversale** della domanda di lavoro qualificato in Italia. La figura 3.16 mostra che nel 2025 il **41,5%** delle offerte pubblicate su LinkedIn richiede **almeno una competenza digitale avanzata**, mentre il restante **58,5%** non presenta requisiti riconducibili a tale categoria. Il dato indica che **oltre quattro posizioni su dieci**, nel perimetro osservato, richiedono la capacità di utilizzare strumenti, tecnologie o metodologie digitali specialistiche, confermando il ruolo del digitale come parte rilevante del mercato del lavoro.
259. All'interno delle offerte che richiedono competenze digitali avanzate, il **13,8%** riguarda **lavori collegati al mondo dell'Intelligenza Artificiale**. Tale componente corrisponde al **5,7%** del totale degli annunci analizzati, vale a dire quasi una posizione su diciotto.
260. Il restante **86,2%** delle offerte a elevato contenuto digitale, corrispondente a circa il 35,8% del totale, richiede invece competenze avanzate non direttamente associate all'Intelligenza Artificiale. L'evidenza mostra pertanto come la diffusione del digitale nel mercato del lavoro sia già ampia e articolata, mentre la domanda esplicitamente riconducibile all'IA rappresenta una componente **più circoscritta**, ma già **quantitativamente significativa**.
261. Va ricordato come la domanda osservata non deve tuttavia essere interpretata come riferita esclusivamente a professioni tecnologiche. La presenza di requisiti digitali negli annunci, infatti, può riguardare ruoli differenti, nei quali tali competenze si integrano con conoscenze tecniche, gestionali o settoriali.

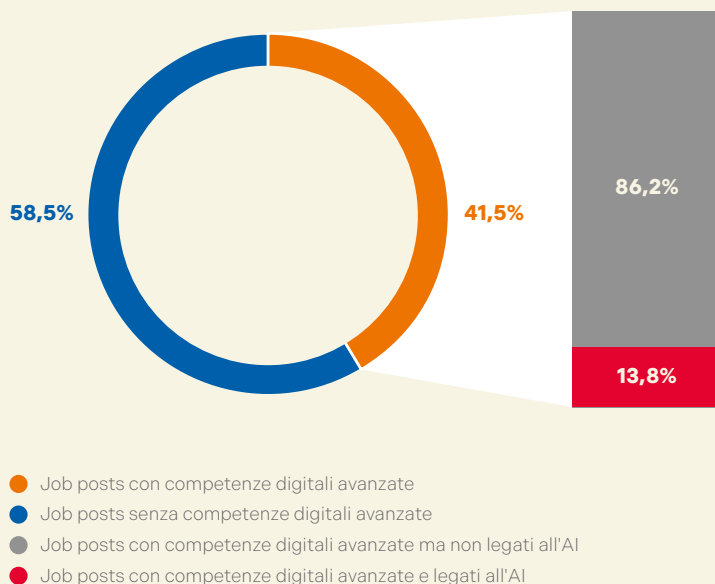


FIGURA 3.16. Distribuzione percentuale dei *job post* per livello di competenze digitali e relazione con AI in Italia (valori %), 2025.

Fonte: elaborazione TEHA Group su dati proprietari, 2026.

262. Alla crescente diffusione delle competenze digitali avanzate nella domanda di lavoro **non corrisponde un adeguamento altrettanto rapido dell'offerta disponibile**. Infatti, il **divario** tra la quota di annunci che richiede tali competenze e la quota di individui che ne dispone è passato da **14,6 p.p.** a maggio 2025 a **18,6 p.p.** a febbraio 2026, aumentando di **+4 p.p.** (+23%), in nove mesi. La progressione risulta continua lungo il periodo osservato, con un gap pari a 17,2 p.p. ad agosto 2025 e a 17,7 p.p. a dicembre dello stesso anno.
263. Proiettando linearmente fino a **dicembre 2030** il *trend* osservato tra maggio 2025 e febbraio 2026, il *gap* potrebbe raggiungere **44,4 p.p.** Tale scenario determinerebbe un potenziale *mismatch* riguardante **oltre 10 milioni di occupati**. Occorre qui specificare come il risultato non costituisce una previsione puntuale, ma rappresenta un ordine di grandezza delle conseguenze che potrebbero derivare dalla prosecuzione delle dinamiche attuali.

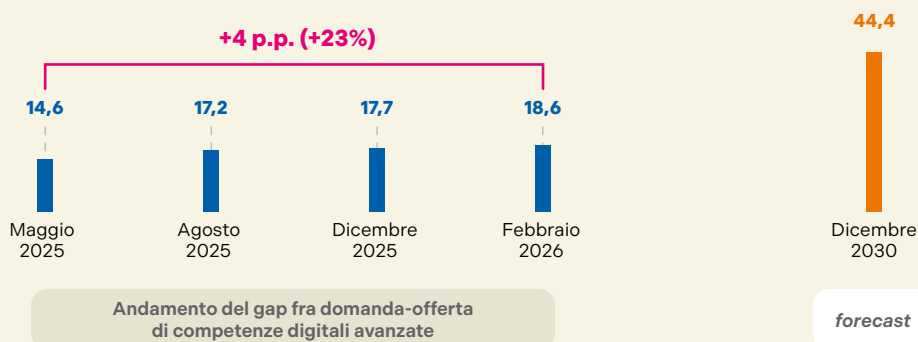


FIGURA 3.17. Distribuzione percentuale dei job post per livello di competenze digitali e relazione con AI in Italia (valori %), 2025.

Fonte: elaborazione TEHA Group su dati proprietari, 2026.

264. Un approfondimento specifico effettuato nello Studio riguarda la domanda di lavoro associata ai **cinque macrotrend tecnologici**:

- spazio, difesa e sicurezza,
- robotica e sistemi autonomi,
- Intelligenza Artificiale e tecnologie quantistiche,
- energia e acqua,
- biotecnologie e materiali avanzati.

265. Nel periodo compreso tra dicembre 2024 e febbraio 2026, circa **29.946** annunci sui complessivi 1,6 milioni analizzati risultano riconducibili a uno di questi ambiti. I cosiddetti **frontier jobs** rappresentano quindi circa il **2%** della domanda di lavoro rilevata sulla piattaforma. All'interno di questo perimetro, il **macrotrend** relativo a **spazio, difesa e sicurezza** concentra il maggior numero di posizioni, con **14.519 annunci**, pari a quasi la metà dei **frontier jobs** individuati. Seguono **robotica e sistemi autonomi**, con **5.905** posizioni, **Intelligenza Artificiale e tecnologie quantistiche**, con **4.549**, ed **energia e acqua**, con **4.093 annunci**. Più contenuta risulta la domanda associata alle **biotecnologie e ai materiali avanzati**, pari a **880 posizioni**.

266. L'incidenza ancora limitata dei **frontier jobs** sul totale indica che la domanda esplicitamente collegata ai principali **macrotrend** tecnologici rimane circoscritta rispetto al mercato osservato nel complesso. In termini assoluti, tuttavia, i cinque ambiti generano congiuntamente un volume di annunci **prossimo a quello di un intero settore tradizionale** come ad esempio le costruzioni. L'evidenza non deve quindi essere interpretata come un'indicazione della scarsa rilevanza economica di tali profili, ma segnala una domanda ancora **concentrata in nicchie professionali altamente specialistiche**, la cui disponibilità può assumere un ruolo strategico per lo sviluppo delle tecnologie emergenti e delle filiere ad esse collegate.

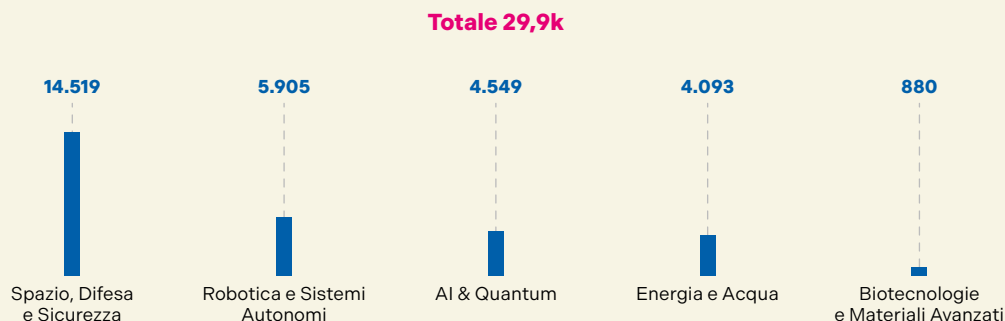


FIGURA 3.18. Distribuzione dei job posts per macrorendimento tecnologico (valori assoluti), 12/2024 – 02/2026.

Fonte: elaborazione TEHA Group su dati proprietari, 2026.

267. Concentrando l'analisi sulle posizioni riconducibili all'Intelligenza Artificiale, nel periodo osservato sono stati individuati circa **4.500 annunci**, a fronte di un sistema produttivo che comprende circa 4.800 grandi imprese (definite come aziende con almeno 250 addetti). Rapportando i due valori, il volume rilevato corrisponde indicativamente a **poco meno di un'offerta di lavoro per ciascuna grande impresa** italiana.

268. Anche la frequenza con cui tali posizioni vengono pubblicate evidenzia una domanda ancora limitata in termini assoluti. Il dato equivale a poco **più di 300 offerte al mese** e a **circa 10 nuove posizioni al giorno** sull'intero territorio nazionale. La lettura deve naturalmente considerare che gli annunci non sono distribuiti uniformemente tra le imprese. Infatti, una parte delle aziende può aver pubblicato più posizioni, mentre altre potrebbero non averne pubblicata alcuna o avere utilizzato canali di ricerca differenti da LinkedIn.

269. Nel complesso, l'evidenza suggerisce che l'integrazione dell'Intelligenza Artificiale nei fabbisogni occupazionali esplicitamente comunicati dalle imprese sia ancora in una **fase iniziale e concentrata**. La rilevanza strategica attribuita alla tecnologia non si traduce ancora in una domanda diffusa di profili specialistici, almeno nel perimetro degli annunci analizzati. Ciò non implica necessariamente una limitata adozione dell'IA, poiché le imprese possono sviluppare le competenze internamente, acquisirle attraverso fornitori esterni o integrarle in ruoli non classificati come specificamente legati all'Intelligenza Artificiale.

270. Sebbene i *frontier jobs* rappresentino ancora una quota contenuta degli annunci complessivamente analizzati, la loro dinamica risulta nettamente più favorevole rispetto a quella del mercato del lavoro osservato nel suo insieme. Tra gennaio 2025 e gennaio 2026, il **numero totale di annunci pubblicati** ha registrato un tasso mensile composto lievemente negativo, pari al **-0,3%**, mentre la domanda riconducibile ai **cinque macrorendimenti tecnologici** è cresciuta a un ritmo medio del **+4,2%** al mese. L'evidenza segnala quindi una progressiva ricomposizione della domanda verso profili collegati alle tecnologie emergenti, **anche in un contesto generale di contrazione delle posizioni offerte**.

271. La crescita interessa tutti i *macrorendimenti* considerati, seppure con intensità differenti. **Lo spazio, la difesa e la sicurezza** registrano il tasso mensile più elevato, pari al **+4,8%**, seguiti dall'**Intelligenza Artificiale e dalle tecnologie quantistiche** e dalla **robotica e dai**

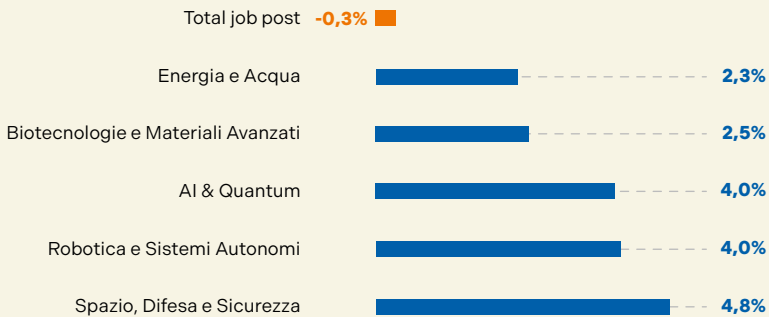


FIGURA 3.19. Offerte di lavoro in ambito AI per grandi imprese e al mese (valori assoluti), 2026.

Fonte: elaborazione TEHA Group su dati proprietari, 2026.

272.

sistemi autonomi, entrambi al **+4,0%**. Le **biotecnologie e i materiali avanzati** crescono del **+2,5%** al mese, mentre il comparto **energia e acqua** presenta un incremento pari al **+2,3%**. I settori che esprimono i volumi più elevati di *frontier jobs* risultano quindi anche tra quelli caratterizzati dalle dinamiche di espansione più sostenute. Tuttavia, tale risultato deve essere interpretato tenendo conto della **base di partenza ancora limitata** dei *frontier jobs*. La traiettoria osservata segnala comunque che le competenze associate alle tecnologie di frontiera sono destinate ad assumere un peso crescente nei fabbisogni delle imprese.



La domanda di lavoro in Italia si restringe (-0,3%), ma per i **frontier jobs** la domanda accelera ogni mese, con un tasso di crescita medio del **4,2%**

FIGURA 3.20. Tasso mensile di crescita composto (valori %), gennaio 2025 – gennaio 2026.

Fonte: elaborazione TEHA Group su dati proprietari, 2026.

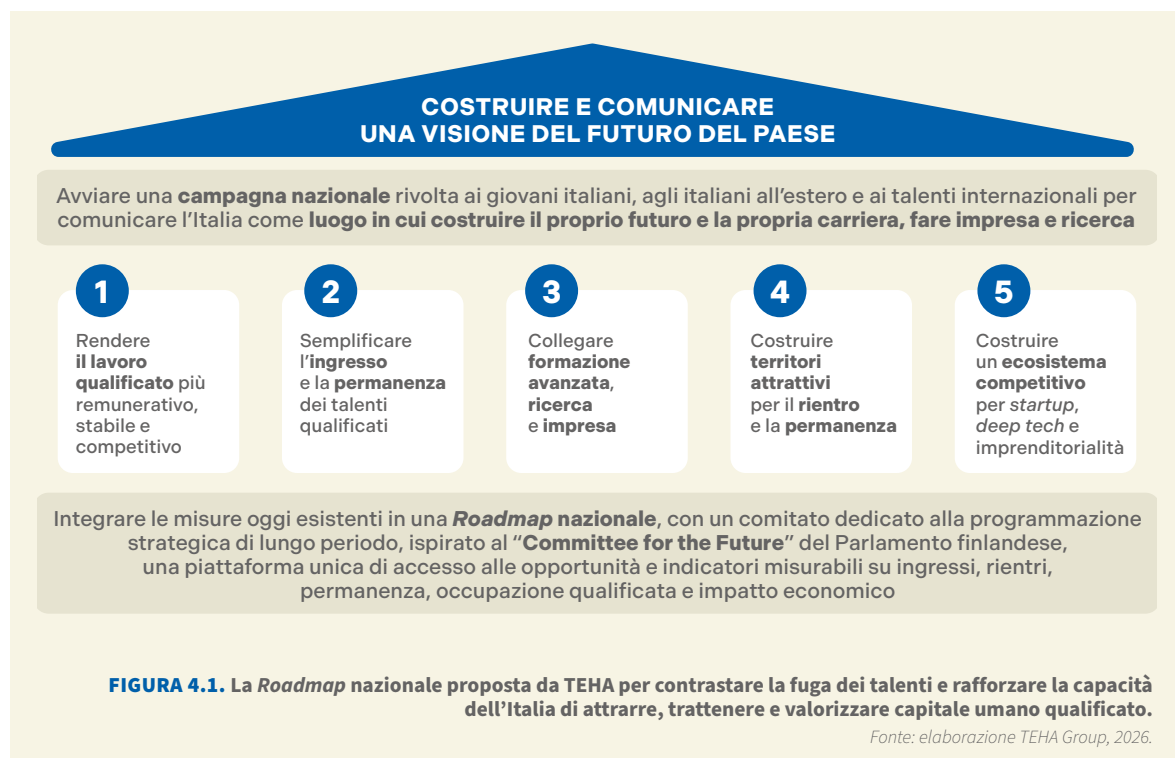
Garantire il futuro del Paese
trattenendo e attraendo i talenti:
la *roadmap* per l'Italia

04

4.1. Le proposte di *policy* e la *Roadmap* per l'Italia per contrastare la fuga dei talenti

273. Contrastare la fuga dei talenti richiede il superamento di **interventi frammentati e non coordinati**, attraverso la definizione di una **strategia nazionale integrata** in grado di agire sull'**intero ciclo di vita del talento**: dalla formazione all'ingresso nel mercato del lavoro, dalla crescita professionale alla scelta del territorio in cui vivere, fino alla possibilità di fare ricerca, innovazione e impresa. Tale strategia dovrebbe essere accompagnata da una **cabina di regia nazionale permanente**, incaricata di definire priorità di lungo periodo, coordinare gli interventi dei diversi attori pubblici e privati e monitorare i risultati raggiunti. Un possibile riferimento è rappresentato dal **Committee for the Future** del Parlamento finlandese, organismo istituzionale dedicato all'analisi delle trasformazioni di lungo periodo e alla valutazione dell'impatto delle politiche pubbliche sulle generazioni future. La *Roadmap* proposta da TEHA interviene, pertanto, su **due dimensioni complementari**:

- da un lato, **ridurre le uscite di capitale umano qualificato**;
- dall'altro, rafforzare la capacità dell'Italia di **attrarre, inserire, trattenere e valorizzare i talenti**.



274. La strategia si articola lungo **cinque direttrici tra loro complementari**:

1. La prima, **“Rendere il lavoro qualificato più remunerativo, stabile e competitivo”**, mira a rafforzare le condizioni economiche e professionali offerte ai profili qualificati, aumentando la convenienza a restare o rientrare in Italia.
2. La seconda, **“Semplificare l’ingresso e la permanenza dei talenti qualificati”**, punta a ridurre gli ostacoli amministrativi e a rendere più rapido e prevedibile il percorso di accesso e insediamento in Italia per lavoratori, ricercatori e studenti internazionali.
3. La terza direttrice, **“Collegare formazione avanzata, ricerca e impresa”**, intende rendere più strutturale il raccordo tra università, ITS Academy, centri di ricerca e sistema produttivo, trasformando le competenze sviluppate nel percorso formativo in concrete opportunità di occupazione, innovazione e crescita professionale.
4. La quarta, **“Costruire territori attrattivi per il rientro e la permanenza”**, poggia sulla constatazione che la capacità di trattenere i talenti dipende non solo dalla qualità del lavoro, ma anche dall’accessibilità abitativa, dalla qualità dei servizi e dalla possibilità di costruire un progetto di vita stabile.
5. La quinta direttrice, **“Costruire un ecosistema competitivo per startup, deep tech e imprenditorialità”**, intende infine creare condizioni più favorevoli per chi desidera fondare un’impresa, valorizzare i risultati della ricerca, accedere ai capitali e sviluppare progetti innovativi. Fiscalità, semplificazione, trasferimento tecnologico e accesso ai finanziamenti rappresentano, in questa prospettiva, leve essenziali per attrarre e trattenere imprenditori, *founder* di *startup*, ricercatori e profili tecnologici.

275. Queste **cinque direttrici** devono essere considerate come **componenti interdipendenti di un’unica strategia**. Infatti, la semplificazione dell’ingresso di nuovi talenti, da sola, non è sufficiente in assenza di condizioni lavorative competitive, gli investimenti nella formazione producono effetti limitati se non si traducono in opportunità professionali e gli incentivi al rientro perdono efficacia quando i territori non garantiscono servizi, abitazioni e prospettive di sviluppo adeguate.

276. Per assicurare **coerenza e continuità con l’azione pubblica**, le misure esistenti e quelle di nuova introduzione dovranno essere ricomposte all’interno di una **Roadmap nazionale**, che – a livello organizzativo – sia sostenuta da una **cabina di regia** e da una **piattaforma unica di accesso alle opportunità di lavoro**. Allo stesso tempo, si dovrà definire un **sistema di monitoraggio continuativo** dell’avanzamento delle misure della Roadmap e dei risultati raggiunti attraverso opportuni indicatori misurabili su ingressi, rientri, permanenza, occupazione qualificata e impatto economico.

277. Per un efficace funzionamento di questa architettura, si dovrà rafforzare anche la capacità di **costruire e comunicare una visione del futuro del Paese**, lanciando una **campagna nazionale di comunicazione**, rivolta ai giovani italiani, agli italiani all’estero e ai talenti internazionali, che presenti l’Italia come un luogo in cui sviluppare la propria carriera, fare ricerca, innovare e fare impresa.

Rendere il lavoro qualificato più remunerativo, stabile e competitivo

278. La **prima direttrice** della *Roadmap* interviene sulle **condizioni economiche e professionali** che incidono sulla scelta dei talenti di restare in Italia, rientrare dopo un'esperienza all'estero o trasferirsi nel Paese. Le analisi sviluppate nei capitoli precedenti hanno evidenziato come il timore di accedere a un lavoro sottopagato o caratterizzato da una **prolungata instabilità** rappresenti una delle principali determinanti della fuga dei talenti. Tale criticità si inserisce in un contesto in cui l'Italia è l'**unico Paese tra i Big-4 europei** ad avere registrato, tra il 2000 e il 2024, una **riduzione dei salari reali** dall'inizio del secolo e nel quale il numero di **lavoratori con contratto a tempo determinato** è aumentato del **34,2% tra il 2004 e il 2025**, passando da **1,90 milioni a 2,55 milioni**.

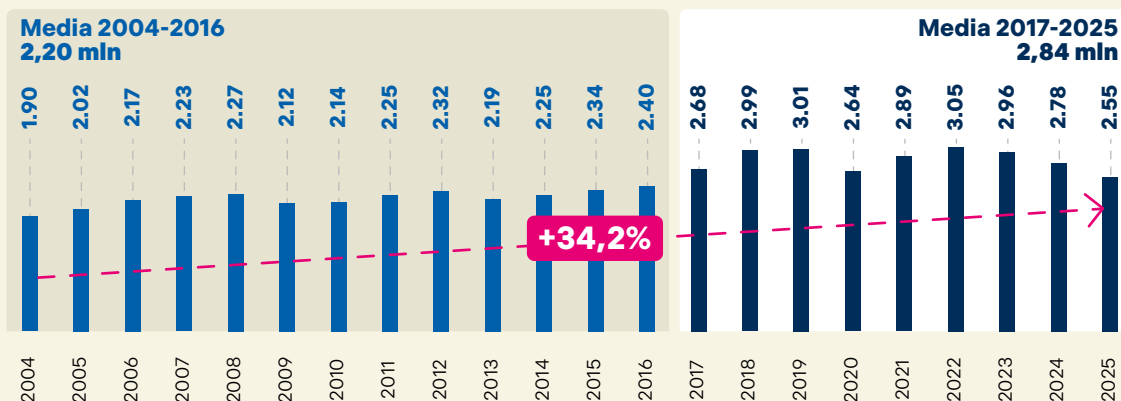


FIGURA 4.2. Numero di contratti a tempo determinato in Italia (valori in milioni), 2004-2025.

Fonte: elaborazione TEHA Group su dati Istat, 2026.

279. La **crescita del lavoro a termine** non deve essere letta come una criticità in sé, poiché **forme contrattuali flessibili** possono svolgere una funzione fisiologica di ingresso nel mercato del lavoro: il problema emerge quando la temporaneità si prolunga, non si traduce in una **prospettiva stabile** e interessa profili altamente qualificati che, in altri Paesi, possono trovare condizioni economiche e professionali più competitive.

280. La capacità del Paese di **trattenere capitale umano qualificato** dipende, quindi, dalla possibilità di offrire non soltanto un'occupazione, ma percorsi professionali caratterizzati da **retribuzioni adeguate, stabilità contrattuale e prospettive di crescita**. La *policy* deve dunque agire sul **“rendimento del restare”**, riducendo il differenziale tra le opportunità disponibili in Italia e quelle offerte dai principali Paesi di destinazione dei talenti. L'obiettivo non è ostacolare la **mobilità internazionale**, che costituisce un elemento fisiologico e positivo nei percorsi di formazione e carriera, ma creare le condizioni affinché la scelta di lasciare il Paese non sia determinata dall'**assenza di alternative competitive sul territorio nazionale**.

281. Per affrontare questa criticità, TEHA propone un **nuovo “patto” tra settore pubblico e sistema produttivo**, fondato sulla condivisione dei costi e dei benefici connessi alla valorizzazione del capitale umano:

- lo **Stato** dovrebbe sostenere e premiare le imprese che investono nell'aumento delle retribuzioni, nella stabilizzazione dei rapporti di lavoro e nello sviluppo professionale dei profili qualificati;
- le **imprese** dovrebbero assumere impegni verificabili, traducendo gli incentivi ricevuti in **migliori condizioni di lavoro** e in percorsi di crescita di medio-lungo periodo.

È quindi essenziale rendere esplicita questa **corresponsabilità tra settore pubblico e imprese**, evitando che le misure assumano la forma di incentivi generalizzati, privi di condizionalità e di obiettivi misurabili.

282. La **prima direttrice** della *Roadmap* si sviluppa, quindi, attraverso **tre leve complementari**, rivolte a differenti fasi del percorso professionale:

1. Valorizzare **i talenti già presenti** nelle imprese (“Credito salario talenti”).
2. Favorire **l'ingresso stabile** dei giovani qualificati nel mercato del lavoro (“Patto giovani qualificati”).
3. Rafforzare **il rientro in Italia di competenze strategiche** maturate all'estero attraverso l'attuale meccanismo del Regime Impatriati.

RAZIONALE



I talenti restano, rientrano o scelgono l'Italia dove trovano **condizioni economiche competitive, stabilità contrattuale e prospettive di crescita**. La *policy* agisce sul **“rendimento del restare”**, riducendo il costo per le imprese di valorizzare e trattenere profili qualificati in Italia e rafforzando gli incentivi al rientro di competenze strategiche

LEVA DI POLICY

Credito salari talenti

NEW

OBIETTIVO

Rendere più conveniente per le imprese aumentare le retribuzioni dei **profili qualificati**

MECCANISMO OPERATIVO

Credito fiscale/contributivo alle imprese che riconoscono **aumenti retributivi** a giovani qualificati, STEM, ITS, ricercatori e profili strategici

PARAMETRO/TARGET

Credito pari al **50% dell'incremento retributivo** per i talenti già presenti in azienda, per massimo **3 anni** e con *cap* annuo per lavoratore

Patto giovani qualificati

NEW

Trasformare l'ingresso dei **giovani qualificati** in una **prospettiva stabile di crescita**

Decontribuzione selettiva per assunzioni e **trasformazioni a tempo indeterminato** di giovani qualificati e profili strategici

Decontribuzione fino al **100%** per un periodo definito, con massimale annuo per lavoratore e **vincolo di permanenza minima in azienda**, con priorità ai **profili STEM**

Regime Impatriati Selettivo

(misura già presente e da rafforzare)

Attrarre e riportare in Italia **profili ad alto impatto** per il sistema produttivo

Riorientamento selettivo di uno strumento già attivo in Italia*, focalizzando il regime fiscale su italiani di rientro e talenti esteri con **competenze chiave**: es. STEM, digitale, sanità, manifattura avanzata e green

Target: 20.000 nuovi beneficiari qualificati entro il 2035, pari a circa la **metà della platea attuale** del regime impatriati; permanenza minima in Italia di **4 anni**

FIGURA 4.3. Le leve di policy proposte da TEHA per rendere il lavoro qualificato in Italia più remunerativo, stabile e competitivo.

Fonte: elaborazione TEHA Group, 2026.

283. Il **Credito salari talenti** è finalizzato a rendere più conveniente per le imprese riconoscere **incrementi retributivi** ai profili qualificati già presenti in azienda. La misura prevede un **credito fiscale** o contributivo destinato alle imprese che aumentano la **remunerazione di giovani qualificati**, laureati nelle discipline STEM, diplomati ITS Academy, ricercatori e altri profili strategici per la competitività delle filiere nazionali. In questo modo, il **sostegno pubblico** sarebbe direttamente collegato alla **crescita della retribuzione percepita dal lavoratore**, anziché tradursi in una riduzione generalizzata del costo del lavoro.
284. La proposta prevede un **credito** pari al **50% dell'incremento retributivo**, riconosciuto per un **periodo massimo di tre anni** e soggetto a un massimale annuo per lavoratore. Per garantire l'effettiva addizionalità della misura, l'accesso al beneficio dovrebbe essere subordinato al mantenimento del livello retributivo raggiunto anche al termine del periodo agevolato e all'assenza di riduzioni compensative su altre componenti della remunerazione. La **natura temporanea dell'incentivo** consentirebbe così di sostenere **l'impresa nella fase iniziale dell'aumento salariale**, senza trasformare la misura in un trasferimento permanente e non condizionato.



FIGURA 4.4. Esempio illustrativo di funzionamento del Credito salari talenti e di ripartizione del costo dell'incremento retributivo tra sostegno pubblico e impresa.

Fonte: elaborazione TEHA Group, 2026.

Nota: esempio puramente illustrativo, al netto degli effetti fiscali e contributivi e subordinato alla definizione delle condizioni attuative.

285. La **seconda leva**, il **Patto giovani qualificati**, mira a trasformare l'ingresso nel mercato del lavoro in una **prospettiva stabile di crescita professionale**. La misura prevede una **decontribuzione selettiva** per le nuove assunzioni e per la trasformazione a tempo indeterminato dei rapporti di lavoro di giovani qualificati e profili strategici. Rispetto agli incentivi generalizzati all'occupazione giovanile, l'intervento concentrerebbe le risorse sulle **competenze maggiormente esposte alla mobilità internazionale** e su quelle per le quali il sistema produttivo registra le più rilevanti difficoltà di reperimento.
286. La **decontribuzione** potrebbe coprire fino al **100% della contribuzione a carico del datore di lavoro**, per una durata predefinita ed entro un massimale annuo per lavoratore,

con priorità per i profili STEM. L'accesso all'incentivo dovrebbe essere subordinato al mantenimento del rapporto di lavoro per un periodo minimo e alla definizione di un percorso professionale che includa formazione, sviluppo delle competenze e prospettive di progressione retributiva. Il sostegno pubblico sarebbe così collegato non soltanto alla creazione di nuova occupazione, ma alla costruzione di **rapporti di lavoro stabili, qualificanti e orientati alla crescita di medio-lungo periodo**.

287. Infine, la **terza leva** riguarda il **rafforzamento in chiave selettiva del Regime Impatriati**, con l'obiettivo di attrarre e riportare in Italia profili ad alto impatto per il sistema economico e produttivo. La proposta interviene sul **“Nuovo regime agevolativo a favore dei lavoratori impatriati”**, disciplinato dall'articolo 5 del Decreto Legislativo 27 dicembre 2023, n. 209 e applicabile ai soggetti che trasferiscono la propria residenza fiscale in Italia a partire dal 2024. La disciplina prevede, al ricorrere di specifici requisiti, che i redditi agevolabili concorrano alla formazione del reddito complessivo nella misura del 50%, entro il limite annuo di 600.000 Euro, e richiede il mantenimento della residenza fiscale in Italia per almeno quattro anni. A tale strumento si affianca il regime previsto dall'articolo 44 del Decreto-Legge 31 maggio 2010, n. 78, rivolto a **docenti e ricercatori che trasferiscono la propria residenza fiscale in Italia**. Il quadro nazionale dispone quindi già di misure specifiche per favorire il **rientro di lavoratori qualificati e ricercatori**, ma tali strumenti non risultano ancora pienamente ricondotti a una strategia unitaria di attrazione, rientro e permanenza del capitale umano.

288. La proposta non consiste, quindi, nell'introdurre una nuova agevolazione generalizzata, ma nel **riorientare lo strumento esistente** verso gli italiani di rientro e i talenti internazionali in possesso di **competenze considerate strategiche**, con particolare riferimento agli ambiti STEM, digitale, sanitario, *green* e della manifattura avanzata. Tale maggiore selettività permetterebbe di concentrare le risorse pubbliche sui profili con il **più elevato potenziale di generazione di innovazione, produttività e occupazione qualificata**.

289. La *Roadmap* individua l'obiettivo di **raggiungere 20.000 nuovi beneficiari qualificati entro il 2035**, prevedendo una **permanenza minima in Italia di quattro anni**. L'agevolazione dovrebbe inoltre essere accompagnata da un **sistema strutturato di monitoraggio** capace di rilevare il settore di inserimento, la durata effettiva della permanenza, il percorso professionale del beneficiario e l'impatto prodotto in termini economici e occupazionali. In questo modo, il Regime Impatriati potrebbe evolvere da incentivo fiscale prevalentemente individuale a un vero e proprio **strumento di politica industriale e del capitale umano**, orientato ai fabbisogni strategici del sistema produttivo nazionale.

290. Le **tre leve** intervengono su momenti distinti ma complementari del percorso del talento:

- il **Credito salari talenti** sostiene la valorizzazione dei profili già presenti nelle imprese;
- il **Patto giovani qualificati** ne favorisce l'ingresso stabile nel mercato del lavoro;
- il **rafforzamento in chiave selettiva del Regime Impatriati** accresce la capacità del Paese di attrarre e riportare in Italia competenze strategiche.

La loro efficacia dipenderà dalla definizione di criteri di accesso chiari, obiettivi verificabili e meccanismi comuni di monitoraggio e valutazione, capaci di assicurare che le risorse pubbliche si traducano in un miglioramento misurabile delle retribuzioni, della stabilità occupazionale e delle prospettive di crescita del lavoro qualificato in Italia.

Semplificare l'ingresso e la permanenza dei talenti qualificati

291. La **seconda direttrice** della *Roadmap* punta a rendere l'Italia **una porta d'ingresso semplice e competitiva per i talenti qualificati**. Infatti, nella competizione internazionale per il capitale umano, la presenza di opportunità professionali e formative non è sufficiente se il loro accesso è ostacolato da **procedure frammentate, tempi incerti e difficoltà nel riconoscimento delle competenze**. L'**efficienza del percorso amministrativo** costituisce quindi una **componente essenziale dell'attrattività di un Paese**, soprattutto per lavoratori altamente qualificati, ricercatori, studenti internazionali, *founder* di *startup* e imprese innovative e profili tecnici strategici.
292. La scelta del Paese in cui trasferirsi dipende anche dalla possibilità di conoscere preventivamente i requisiti richiesti, completare le procedure in tempi definiti e accedere con facilità ai servizi necessari per il proprio insediamento. Visti, permessi di soggiorno, riconoscimento dei titoli, codice fiscale, assistenza sanitaria e residenza sono tuttavia gestiti attraverso procedimenti distinti e amministrazioni differenti. Tale **frammentazione aumenta il livello di incertezza** per il talento e per l'impresa o l'istituzione che intende inserirlo, riducendo la capacità dell'Italia di competere con sistemi caratterizzati da canali maggiormente riconoscibili e prevedibili.
293. La *policy* deve pertanto agire sulla **"facilità di arrivare e restare"**, accompagnando il talento **lungo l'intero percorso di ingresso e permanenza**. Non si tratta soltanto di accelerare il rilascio di un'autorizzazione, ma di costruire un sistema nel quale le diverse procedure siano coordinate, digitalizzate e orientate alle esigenze del beneficiario. La semplificazione dovrebbe inoltre estendersi al nucleo familiare, poiché la disponibilità di opportunità per il *partner*, l'accesso alla scuola per i figli e la possibilità di usufruire dei servizi essenziali incidono direttamente sulla scelta di trasferirsi e radicarsi nel Paese.
294. In questa prospettiva, la **seconda direttrice** si articola lungo **tre leve complementari**:
1. l'**Italy Talent Visa**, volto a creare un canale unitario per l'ingresso dei profili qualificati extra-UE;
 2. lo **Sportello Unico Talenti**, destinato a integrare le procedure amministrative e i servizi necessari all'insediamento;
 3. lo **Study-to-Work Fast Track**, finalizzato a trattenere gli studenti internazionali formati nelle università, negli ITS Academy e nei percorsi di alta formazione italiani.

RAZIONALE



I talenti scelgono Paesi in cui l'ingresso, il riconoscimento delle competenze e la transizione verso il lavoro sono semplici, rapidi e prevedibili. La policy agisce sulla "facilità di arrivare e restare", riducendo frammentazione amministrativa, tempi di accesso e incertezza per lavoratori qualificati, studenti internazionali e profili tecnici strategici

LEVA DI POLICY

Italy Talent Visa
(modello Francia)

OBIETTIVO

Creare un **canale unico** e riconoscibile per attrarre **lavoratori qualificati**, ricercatori, founder e profili tecnici strategici

MECCANISMO OPERATIVO

Permesso pluriennale per **profili qualificati extra-UE**, collegato a una lista nazionale di **competenze critiche** e con accesso semplificato per i familiari

PARAMETRO/TARGET

4 anni di durata massima del permesso; **target: 20.000 primi ingressi qualificati/anno** al 2035 (**30.000 titoli complessivi** inclusi familiari, rinnovi e conversioni)

Sportello
Unico Talenti

NEW

Ridurre **tempi, incertezza e frammentazione amministrativa** per chi si trasferisce in Italia

Piattaforma unica per visto, riconoscimento titolo, codice fiscale, sanità, residenza, scuola dei figli e lavoro del **partner**

Riconoscimento titoli entro **90 giorni** con procedura **100% digitale**

Study-to-Work
Fast Track

NEW

Trattenere in Italia **studenti internazionali** e giovani formati nel sistema universitario e ITS italiano

Conversione automatica del **permesso di studio** in un **permesso post-studio** per **ricerca di lavoro** o **avvio di un rapporto di lavoro** per laureati, dottorandi e diplomati ITS con **competenze strategiche**

Permesso post-studio **12-24 mesi**; conversione rapida in presenza di contratto
Target: 50% retention studenti internazionali qualificati

FIGURA 4.5. Le leve di policy proposte da TEHA per semplificare l'ingresso, l'insediamento e la permanenza dei talenti qualificati in Italia.

Nota: i parametri e i target indicati rappresentano proposte della Roadmap e dovranno essere definiti in sede attuativa.

Fonte: elaborazione TEHA Group, 2026.

295.

La prima leva, l'**Italy Talent Visa**, dovrebbe configurarsi come un **canale nazionale unitario**, riconoscibile a livello internazionale e dedicato a lavoratori qualificati, ricercatori, *founder* e profili tecnici strategici provenienti da Paesi *extra-UE*. La misura dovrebbe rafforzare e rendere più accessibili gli **strumenti già esistenti**, a partire dalla **Carta blu UE**, che consente l'ingresso in Italia di **lavoratori extra-UE** altamente qualificati senza essere soggetti ai **contingenti numerici** stabiliti annualmente dal Decreto Flussi³. L'**Italy Talent Visa** dovrebbe quindi evitare la creazione di un ulteriore procedimento parallelo, integrando in un **unico canale** percorsi differenziati in funzione del profilo del beneficiario. L'accesso potrebbe essere collegato a una **lista nazionale delle competenze critiche**, aggiornata periodicamente sulla base dei fabbisogni del sistema produttivo, della ricerca e dei servizi pubblici, prevedendo procedure semplificate anche per i familiari. La proposta mira così a creare un **canale unico e riconoscibile** per attrarre **competenze strategiche**, con un **permesso pluriennale** e un accesso semplificato per il nucleo familiare.

³ La Carta blu UE è disciplinata dall'art. 27-quater del D.Lgs. 286/1998, come modificato dal D.Lgs. 152/2023. L'ingresso avviene al di fuori delle quote previste dall'art. 3 comma 4 del Testo Unico sull'immigrazione e non concorre, pertanto, ai contingenti numerici stabiliti dal Decreto Flussi. Resta subordinato al possesso dei requisiti professionali e contrattuali e al completamento delle procedure autorizzative previste dalla normativa.

296. Il canale dovrebbe superare una logica basata esclusivamente sulla singola offerta di lavoro e riconoscere il **valore strategico** delle competenze possedute dal candidato. Ferma restando la necessità di requisiti chiari e verificabili, potrebbero essere ammessi anche ricercatori, imprenditori innovativi e professionisti in possesso di qualifiche richieste dal Paese, prevedendo modalità differenziate in funzione del profilo. La durata massima del permesso potrebbe raggiungere **quattro anni**, offrendo al beneficiario e al datore di lavoro un orizzonte sufficientemente stabile per programmare il percorso professionale e personale.
297. La *Roadmap* propone di raggiungere entro il 2035 un **target di 20.000 primi ingressi qualificati all'anno**, corrispondenti a una capacità amministrativa complessiva di circa **30.000 titoli complessivi e procedimenti annuali**, considerando anche familiari, rinnovi e conversioni. Il *target* non dovrebbe tuttavia essere interpretato come una quota rigida, ma come un **obiettivo di capacità amministrativa e attrattiva** da accompagnare con un monitoraggio dei profili accolti, dei settori di inserimento, della permanenza effettiva e del contributo generato sul sistema economico e della ricerca.
298. La **seconda leva**, lo **Sportello Unico Talenti**, avrebbe la funzione di ridurre la frammentazione che caratterizza il percorso di trasferimento in Italia. Lo strumento dovrebbe assumere la forma di una **piattaforma digitale nazionale**, affiancata da punti di assistenza territoriali, attraverso la quale gestire in modo coordinato il visto, il riconoscimento dei titoli, l'attribuzione del codice fiscale, l'iscrizione al servizio sanitario, la residenza, l'accesso alla scuola per i figli e l'orientamento professionale del *partner*.
299. Per essere efficace, lo **Sportello Unico Talenti** non dovrebbe limitarsi a raccogliere informazioni o rinviare alle amministrazioni competenti, ma dovrebbe **assicurare la presa in carico e l'accompagnamento della pratica fino alla sua conclusione**. A ciascun beneficiario potrebbe essere associato un **fascicolo digitale unico**, accessibile alle amministrazioni coinvolte, con l'indicazione dei documenti richiesti, dello stato di avanzamento della procedura e dei relativi tempi di completamento. Per il **riconoscimento dei titoli** e delle **qualifiche professionali**, la *Roadmap* propone una **procedura interamente digitale** e il completamento dell'*iter* **entro 90 giorni**, fatte salve le verifiche aggiuntive necessarie per le professioni regolamentate.
300. Lo Sportello dovrebbe inoltre rappresentare il punto di raccordo tra la **domanda di competenze espressa da imprese, università e centri di ricerca** e i **talenti** interessati a trasferirsi in Italia. La piattaforma potrebbe integrare una sezione dedicata alle opportunità professionali, formative e imprenditoriali, consentendo ai soggetti accreditati di segnalare posizioni e progetti rivolti ai profili internazionali. La semplificazione amministrativa verrebbe così affiancata da una funzione di orientamento e *matching*, riducendo il rischio che il talento completi formalmente il percorso di ingresso senza trovare un'effettiva collocazione professionale.
301. La **terza leva**, lo **Study-to-Work Fast Track**, è finalizzata a trattenere nel Paese gli **studenti internazionali** che hanno completato un percorso di laurea, dottorale o formazione tecnica superiore in Italia. Questi profili rappresentano una platea particolarmente rilevante: conoscono già il sistema formativo e il contesto sociale italiano, hanno sviluppato reti personali e professionali e presentano **costi di integrazione** generalmente inferiori rispetto a chi si trasferisce direttamente dall'estero per ragioni lavorative. La loro partenza al termine degli studi determina, al contrario, la perdita di competenze che il sistema italiano ha contribuito a formare.

302. La proposta prevede il rilascio di un **permesso post-studio** della durata compresa **tra 12 e 24 mesi**, durante il quale laureati, dottorandi e diplomati ITS in possesso di competenze strategiche possano cercare un'occupazione, svolgere attività di ricerca o avviare un progetto imprenditoriale. In presenza di un contratto o dell'avvio di un'attività, il permesso dovrebbe essere rapidamente convertito in un **titolo di soggiorno per lavoro**. L'obiettivo indicato dalla *Roadmap* è trattenere in Italia almeno il **50% degli studenti internazionali qualificati** al termine del percorso formativo.
303. La conversione non dovrebbe tuttavia essere automatica in assenza di condizioni verificabili, ma basarsi su una **procedura semplificata e prevedibile**, collegata al conseguimento del titolo e all'effettivo inserimento professionale, scientifico o imprenditoriale. Università e ITS Academy potrebbero svolgere un ruolo attivo, accompagnando gli studenti nell'orientamento al lavoro, nella conoscenza delle opportunità presenti sul territorio e nell'interazione con imprese e centri di ricerca.
304. Le **tre leve** intervengono su **fasi differenti** ma strettamente connesse del percorso di attrazione e permanenza. L'**Italy Talent Visa** semplifica l'accesso dei profili qualificati provenienti dall'estero; lo **Sportello Unico Talenti** coordina le procedure e accompagna l'inserimento del beneficiario e del suo nucleo familiare; lo **Study-to-Work Fast Track** evita che i talenti già formati in Italia abbandonino il Paese al termine degli studi. La loro integrazione consentirebbe di passare da un sistema composto da singoli procedimenti amministrativi a una vera **politica nazionale di attrazione e permanenza del capitale umano qualificato**.
305. La **semplificazione** non deve essere interpretata come una riduzione dei controlli o dei requisiti, ma come la capacità di svolgere le verifiche necessarie attraverso procedure coordinate, digitali e temporalmente definite. Rendere l'Italia più accessibile ai talenti significa ridurre l'incertezza amministrativa senza indebolire le garanzie del sistema, offrendo a persone, imprese e istituzioni un percorso chiaro dall'ingresso fino alla piena integrazione professionale e territoriale.

Collegare formazione avanzata, ricerca e impresa per trattenere i talenti

306. La **terza direttrice** della *Roadmap* interviene sul raccordo tra **formazione avanzata, ricerca e sistema produttivo**. I talenti tendono a restare nei Paesi in cui le competenze acquisite durante il percorso formativo e l'attività di ricerca possono tradursi in **opportunità professionali concrete**, progetti ad alto contenuto innovativo e prospettive di crescita. La qualità delle università, degli ITS Academy e dei centri di ricerca rappresenta, pertanto, una condizione necessaria ma non sufficiente: occorre anche un ecosistema capace di **valorizzare le conoscenze prodotte** e di trasferirle alle imprese e trasformarle in occupazione qualificata e sviluppo dei territori.

307. La **fuga dei talenti** non è determinata soltanto dalla **scarsità di percorsi formativi qualificati**, ma anche dalla possibilità di valorizzare in Italia le competenze maturate attraverso **carriere coerenti** e **prospettive professionali adeguate**. Quando la transizione tra formazione, ricerca e lavoro risulta frammentata o discontinua, giovani qualificati e ricercatori sono maggiormente incentivati a rivolgersi verso sistemi nei quali la collaborazione tra università, centri di ricerca e imprese è più strutturale e i risultati dell'attività scientifica trovano più facilmente **applicazione industriale** e **sbocchi occupazionali**.

308. La *policy* deve quindi agire sulla capacità di **trasformare conoscenza e ricerca in occupazione qualificata, innovazione e competitività**, superando la separazione tra sistema formativo e sistema produttivo. Università, ITS Academy, centri di ricerca e imprese non dovrebbero intervenire soltanto in **fasi successive del percorso del talento**, ma concorrere alla progettazione di programmi comuni, definiti a partire dalle priorità scientifiche, dai fabbisogni di competenze e dalle esigenze di innovazione delle filiere produttive.

309. Un ostacolo rilevante è rappresentato dalla **complessità amministrativa e contabile** che caratterizza le collaborazioni tra Università e imprese. Il finanziamento o l'attivazione di borse di studio, borse di ricerca e progetti congiunti può infatti richiedere **tempi prolungati**, a causa della pluralità dei vincoli, delle procedure e degli adempimenti applicati dagli atenei. La **semplificazione** e la **standardizzazione** di tali rapporti devono pertanto costituire una componente trasversale della direttrice, affinché la collaborazione pubblico-privata possa svilupparsi secondo modalità chiare, rapide e replicabili, senza dipendere dalla capacità dei singoli soggetti di superare autonomamente gli ostacoli burocratici.

310. In questa prospettiva, la **terza direttrice della Roadmap** si articola in **tre leve complementari**, rivolte a rafforzare il trasferimento delle competenze, la collaborazione tra ricerca e impresa e l'inserimento professionale dei profili tecnici e scientifici:

1. le **Italian Knowledge Transfer Partnership**, finalizzate a inserire giovani qualificati in progetti industriali ad alto contenuto innovativo, attraverso collaborazioni strutturate tra imprese, Università e centri di ricerca;
2. i **Dottorati industriali strutturati**, volti a rendere il dottorato un canale stabile di ricerca applicata, trasferimento tecnologico e inserimento professionale;
3. le **Academy tecniche di filiera**, destinate a sviluppare le competenze tecniche e specialistiche richieste dalle filiere produttive, attraverso il coinvolgimento congiunto di ITS Academy, università, imprese e Regioni.

RAZIONALE



I talenti restano dove trovano **percorsi qualificati** in cui **competenze, ricerca e innovazione** si trasformano in **opportunità professionali concrete**. La *policy* agisce sul raccordo tra **formazione avanzata, università, ITS, centri di ricerca e imprese**, creando canali strutturali di inserimento, crescita e permanenza per giovani qualificati, ricercatori e profili tecnici strategici

LEVA DI POLICY

OBIETTIVO

MECCANISMO OPERATIVO

PARAMETRO/TARGET

Italian Knowledge Transfer Partnerships
(modello UK)

Inserire giovani qualificati in **progetti industriali** ad alto **contenuto innovativo**, rafforzando il trasferimento di competenze tra università e imprese

Partnership da 12-36 mesi tra **impresa, università e centro di ricerca**, con un giovane talento inserito in azienda, doppio tutoraggio e premialità in caso di assunzione stabile

Obiettivo Italia al 2035: raggiungere **1.000 progetti all'anno** con un tasso del **75% di assunzioni stabili** al termine del percorso

Dottorati industriali strutturati
(misura già presente e da rafforzare)

Rendere il **dottorato** un canale stabile di **innovazione** applicata e *retention* dei ricercatori in Italia

Fondo pluriennale per **dottorati co-progettati da università e imprese**, con periodi in azienda, **cofinanziamento pubblico-privato** e monitoraggio degli esiti occupazionali

Potenziamento della misura esistente: da 2.868 borse PNRR a **5.000 borse/anno** entro il 2035; Introduzione di un **sistema obbligatorio di monitoraggio** degli esiti occupazionali

Academy tecniche di filiera

Rafforzare le **competenze tecniche strategiche** richieste dalle **filieri produttive**, includendo ITS e profili operativi avanzati

Academy territoriali e settoriali co-progettate da ITS, imprese, università e Regioni, con apprendistato qualificato, certificazione delle competenze e *placement* presso imprese *partner*

>90%* dei profili tecnici e STEM inseriti in **percorsi occupazionali stabili** e con prospettive di crescita

NEW

FIGURA 4.6. Le leve di policy proposte da TEHA per rafforzare il raccordo tra formazione avanzata, ricerca e sistema produttivo e favorire la permanenza dei talenti qualificati in Italia.

Nota: i parametri e i *target* indicati rappresentano proposte della *Roadmap* e dovranno essere definiti e monitorati in sede attuativa.

Fonte: elaborazione TEHA Group, 2026.

311. Le **Italian Knowledge Transfer Partnership**, ispirate al modello britannico, avrebbero l'obiettivo di inserire giovani qualificati e ricercatori in **progetti industriali ad alto contenuto innovativo**. La misura prevede *partnership* della durata compresa tra **12 e 36 mesi** tra un'impresa, un'università o centro di ricerca e un giovane talento, coinvolto direttamente nello sviluppo di una soluzione tecnologica, organizzativa o produttiva di interesse per l'azienda.
312. Il talento sarebbe accompagnato da un **doppio tutoraggio, accademico e aziendale**, così da integrare il rigore scientifico con la **concreta applicazione industriale delle competenze**. L'università contribuirebbe con conoscenze, metodologie e infrastrutture di ricerca; l'impresa metterebbe a disposizione il **contesto applicativo** e le risorse necessarie allo sviluppo del progetto; il giovane rappresenterebbe il punto di connessione stabile tra i due sistemi. Il programma dovrebbe inoltre riconoscere una **premialità** nei casi in cui il percorso si concluda con l'**assunzione del talento** da parte dell'impresa.
313. La *Roadmap* propone di raggiungere entro il 2035 almeno **1.000 partnership all'anno**, con un **tasso di assunzione stabile al termine del percorso** pari al **75%**. L'obiettivo non sarebbe soltanto favorire l'inserimento occupazionale dei partecipanti, ma diffondere un

modello ordinario di collaborazione attraverso il quale le imprese possano accedere alla ricerca e le università possano misurare anche l'impatto industriale e professionale delle competenze sviluppate.

314. L'attuazione delle *partnership* dovrebbe essere sostenuta da procedure standardizzate a livello nazionale. Contratti-tipo, regole omogenee sulla rendicontazione dei costi, tempi certi per l'attivazione dei progetti e una piattaforma digitale unica ridurrebbero gli oneri oggi sostenuti da imprese e atenei. Una particolare attenzione dovrebbe essere riservata alle PMI, che dispongono generalmente di minori risorse organizzative per avviare collaborazioni strutturate con il sistema universitario e della ricerca.
315. La **seconda leva** riguarda i **Dottorati industriali strutturati**, uno strumento già presente in Italia che deve essere rafforzato e stabilizzato oltre la durata dei finanziamenti straordinari. Il dottorato dovrebbe diventare un **canale ordinario di innovazione applicata**, attraverso percorsi co-progettati da università e imprese, periodi di attività svolti in azienda, cofinanziamento pubblico-privato e un collegamento esplicito con le **priorità tecnologiche e industriali del Paese**.
316. La proposta prevede la costituzione di un **fondo pluriennale** che consenta di superare la discontinuità delle risorse e di programmare le borse su un orizzonte più ampio. La platea dovrebbe essere progressivamente portata dalle **2.868 borse finanziate attraverso il PN-RR a 5.000 borse all'anno entro il 2035**, accompagnando l'incremento quantitativo con un sistema obbligatorio di monitoraggio degli esiti occupazionali.
317. Il monitoraggio dovrebbe rilevare non soltanto il completamento del dottorato, ma anche la **permanenza del ricercatore in Italia**, il settore di inserimento, la continuità del rapporto con l'impresa e i risultati generati in termini di innovazione, brevetti, nuovi prodotti e processi. In questo modo, il sostegno pubblico sarebbe valutato sulla capacità di **costruire carriere scientifiche e industriali stabili**, anziché sul solo numero di borse attivate.
318. La **terza leva**, relativa alle **Academy tecniche di filiera**, è finalizzata a rispondere alla domanda di **competenze tecniche strategiche** proveniente dai sistemi produttivi territoriali. Le Academy dovrebbero essere co-progettate da ITS Academy, imprese, università e Regioni e organizzate su base settoriale o territoriale, con particolare attenzione alle filiere caratterizzate da elevata innovazione tecnologica e difficoltà di reperimento dei profili necessari.
319. I percorsi dovrebbero integrare **formazione tecnica avanzata, apprendistato qualificato, certificazione delle competenze e inserimento presso le imprese partner**. Il coinvolgimento diretto delle aziende nella definizione dei programmi consentirebbe di aggiornare rapidamente i contenuti formativi e di ridurre il divario tra le competenze richieste e quelle disponibili. La *Roadmap* individua come riferimento un tasso superiore al **90% dei profili tecnici e STEM inseriti in percorsi occupazionali stabili e con prospettive di crescita**, in linea con gli elevati livelli occupazionali registrati dagli ITS italiani.
320. Le Academy non devono tuttavia tradursi in percorsi eccessivamente circoscritti alle esigenze immediate di una singola impresa. La formazione deve assicurare **competenze trasferibili**, capacità di adattamento e possibilità di crescita nel tempo, conciliando le necessità delle filiere con l'interesse dei partecipanti a costruire carriere non vincolate a una sola posizione professionale.

321. Complessivamente, le **tre leve** delineano un **sistema unitario**:

- le **Italian Knowledge Transfer Partnership** collegano un talento a uno specifico progetto di innovazione;
- i **Dottorati industriali strutturati** consolidano il rapporto tra ricerca avanzata e sistema produttivo;
- le **Academy tecniche di filiera** rispondono alla domanda di competenze tecniche e operative.

L'integrazione tra questi tre strumenti consentirebbe di coprire diversi livelli di qualificazione e differenti fasi del processo di trasferimento della conoscenza.

322. Collegare **formazione avanzata, ricerca e impresa** significa, in definitiva, trasformare il sistema educativo e scientifico in una componente centrale della politica di attrazione e *retention* dei talenti. Rendere visibile una prospettiva professionale in Italia già durante il percorso formativo riduce il rischio che l'esperienza universitaria o di ricerca rappresenti soltanto la **fase precedente al trasferimento all'estero** e permette alle imprese di accedere alle competenze necessarie per innovare e crescere.

Costruire territori attrattivi per il rientro e la permanenza

323. La **quarta direttrice** della *Roadmap* riconosce che la capacità di **attrarre e trattenere talenti** non dipende esclusivamente dalla presenza di un'offerta di lavoro o di un incentivo economico. La scelta di rientrare, trasferirsi o permanere in un territorio è legata alla possibilità di costruirvi un **progetto professionale e personale credibile**, sostenuto da un'**abitazione a costi sostenibili**, dalla **qualità dei servizi**, dalle opportunità per il nucleo familiare e un **contesto economico dinamico**.

324. La *policy* deve quindi agire sulla **"facilità di radicarsi"**, superando un approccio nel quale il talento è lasciato solo nella gestione del proprio trasferimento. Il rientro deve essere concepito come un **percorso accompagnato**, capace di integrare il collegamento con imprese, università e centri di ricerca con il supporto per l'**accesso all'abitazione**, gli adempimenti amministrativi, la scuola dei figli e l'**inserimento professionale del partner**.

325. Questa dimensione assume caratteristiche differenti nei diversi territori italiani. Nelle **grandi aree urbane**, la concentrazione delle opportunità professionali può essere controbilanciata dall'elevato costo dell'abitazione e dei servizi; nelle **aree interne** e nei territori caratterizzati da una minore densità produttiva, la criticità principale può invece riguardare la limitata disponibilità di occasioni di carriera, reti professionali e servizi essenziali. Una politica nazionale dovrebbe pertanto definire **obiettivi e strumenti comuni**, lasciando alle Regioni la possibilità di adattarli alle rispettive condizioni economiche, produttive e sociali.

326. L'attrattività territoriale dipende inoltre dalla presenza di **imprese in grado di esercitare una funzione di traino**. L'insediamento o il rafforzamento di una grande impresa, di una multinazionale o di un soggetto capofiliera può generare domanda di competenze, attivare collaborazioni con università e fornitori e accrescere la capacità del territorio di attrarre giovani qualificati. La politica per i talenti deve quindi integrarsi con la **politica industriale**

327.

e con la costruzione di **ecosistemi locali**, evitando di limitarsi al sostegno individuale al trasferimento.

La *Roadmap* articola questa direttrice lungo **tre leve complementari**:

1. il **Programma Rientro Talenti – 20 Regioni**;
2. il ***Relocation & Family Grant***;
3. il programma ***Housing Talenti***.

Tali misure intervengono rispettivamente sull’accompagnamento del percorso di rientro, sui costi iniziali del trasferimento e sull’accesso all’abitazione.

RAZIONALE



Il rientro dei talenti non dipende solo da un’offerta di lavoro o da un incentivo economico, ma dalla **capacità dei territori** di offrire un **percorso di insediamento** credibile. La *policy* agisce sulla “**facilità di radicarsi**”, integrando *matching* con imprese, casa, servizi, famiglia e accompagnamento amministrativo

LEVA DI POLICY
Programma Rientro Talenti 20 Regioni

NEW

OBIETTIVO
Trasformare il rientro in un **percorso «accompagnato»**, non in una scelta individuale isolata

MECCANISMO OPERATIVO
Sportelli regionali con portale digitale, *matching* con imprese, università e centri di ricerca, *counselling* personalizzato e **supporto amministrativo** per il **trasferimento**

PARAMETRO/TARGET
Attivare 20 programmi regionali entro il 2030

Relocation & Family Grant
(modello Friuli Venezia Giulia)

Ridurre i **costi iniziali di rientro o trasferimento** per giovani qualificati, ricercatori e profili strategici

Contributo integrato per trasloco, **prime spese di insediamento**, scuola dei figli, lavoro del *partner* e servizi di orientamento sul territorio

Grant e *voucher* parametrati sul fabbisogno di competenze professionali e sul costo della vita nel territorio di destinazione

Housing Talenti
(modello Valle d’Aosta)

Favorire la **permanenza dei talenti nei territori** dove la **domanda di competenze** si scontra con **vincoli abitativi**

Fondo nazionale-regionale per contributi affitto, garanzie pubbliche e accordi con operatori immobiliari, università e imprese

Coprire fino al **50% del canone** per 24 mesi e fino al **75% nei territori interni** o a maggiore **fragilità attrattiva**

FIGURA 4.7. Le leve di policy proposte da TEHA per costruire territori attrattivi per il rientro, l’insediamento e la permanenza dei talenti qualificati.

Nota: i parametri e i *target* indicati rappresentano proposte della *Roadmap* e dovranno essere definiti e monitorati in sede attuativa.
Fonte: elaborazione TEHA Group, 2026.

328.

La prima leva, il **Programma Rientro Talenti – 20 Regioni**, prevede l’attivazione in ciascuna Regione di un programma dedicato all’**attrazione, al rientro e all’inserimento dei talenti**. Ogni programma dovrebbe essere sostenuto da uno **sportello regionale** e da un **portale digitale** collegato alla piattaforma nazionale della *Roadmap*, attraverso il quale rendere accessibili le opportunità professionali, formative e di ricerca disponibili sul territorio.

329. Gli sportelli dovrebbero svolgere una funzione attiva di **matching tra talenti, imprese, università e centri di ricerca**, affiancata da servizi di orientamento personalizzato e supporto amministrativo. L'intervento non dovrebbe limitarsi alla pubblicazione delle opportunità disponibili, ma accompagnare il beneficiario nella loro valutazione, nella gestione del trasferimento e nella conoscenza del contesto territoriale. L'obiettivo indicato dalla *Roadmap* è attivare **20 programmi regionali entro il 2030**.
330. La *governance* regionale consentirebbe inoltre di collegare le **politiche per i talenti** alle strategie di specializzazione produttiva e scientifica dei territori. Le opportunità proposte dovrebbero essere coerenti con le filiere già presenti o in fase di sviluppo, valorizzando il ruolo delle **imprese capofiliera** e favorendo la creazione di reti tra grandi aziende, PMI, università, ITS Academy, centri di ricerca e amministrazioni locali. In questo modo, i programmi regionali potrebbero contribuire alla costruzione di **ecosistemi territoriali integrati**, capaci di generare opportunità professionali qualificate e prospettive di permanenza nel medio-lungo periodo.
331. La seconda leva, il **Relocation & Family Grant**, è finalizzata a ridurre i **costi iniziali del rientro o del trasferimento** sostenuti da giovani qualificati, ricercatori e profili strategici. Ispirata anche alle esperienze sviluppate in Friuli Venezia Giulia, la misura dovrebbe riconoscere un **contributo integrato** destinato a coprire il trasloco, le prime spese di insediamento e l'accesso ai servizi necessari al nucleo familiare, riducendo gli ostacoli economici e organizzativi che possono condizionare la scelta di stabilirsi nel territorio.
332. I *voucher* potrebbero coprire, tra gli altri, servizi di orientamento, assistenza nella ricerca di un'abitazione, accesso alla scuola per i figli e accompagnamento del *partner* nella ricerca di un'occupazione.
333. Il beneficio dovrebbe essere riconosciuto sulla base di **criteri trasparenti e verificabili**, collegati alla qualificazione del profilo, alla durata minima della permanenza e alla coerenza con i fabbisogni professionali del territorio. Per evitare che il contributo si traduca in un sostegno isolato e temporaneo, la sua erogazione dovrebbe essere integrata con i **servizi dei programmi regionali** e con un effettivo **percorso di inserimento professionale e territoriale**.
334. La terza leva, **Housing Talenti**, affronta uno dei principali ostacoli alla mobilità interna e internazionale: la difficoltà di accedere a **un'abitazione adeguata a costi sostenibili**. Il problema riguarda sia le **aree metropolitane**, nelle quali l'elevato costo degli affitti riduce il vantaggio economico associato all'opportunità professionale, sia i territori meno densamente popolati, dove l'offerta abitativa può essere limitata o non coerente con le esigenze dei nuovi residenti.
335. La misura prevederebbe un **fondo nazionale-regionale** destinato a finanziare contributi all'affitto, garanzie pubbliche per i proprietari e accordi con operatori immobiliari, università e imprese. Il sostegno potrebbe coprire fino al **50% del canone per 24 mesi**, elevabile fino al **75% nei territori interni o caratterizzati da maggiore fragilità attrattiva**, riprendendo il progetto già sperimentato in Valle d'Aosta.
336. Le imprese potrebbero concorrere alla misura mettendo a disposizione **alloggi aziendali**, contribuendo ai fondi territoriali o sottoscrivendo accordi con proprietari e operatori immobiliari. Università e centri di ricerca potrebbero estendere ai ricercatori e ai giovani professionisti alcune delle soluzioni abitative sviluppate per studenti e *visiting professor*. L'obiettivo è costruire un'**offerta abitativa integrata**, anziché lasciare al singolo beneficiario

l'intero onere della ricerca e della garanzia economica.

337. Le **tre leve** devono essere attuate come componenti di un unico percorso: i **programmi regionali** individuano e accompagnano il talento; il **Relocation & Family Grant** riduce i costi iniziali del trasferimento; **Housing Talenti** ne sostiene la permanenza. La loro efficacia dipenderà tuttavia dalla presenza di un ecosistema economico e sociale capace di generare opportunità nel tempo. Costruire **territori attrattivi** significa, quindi, connettere politiche del lavoro, sviluppo industriale, abitazione e servizi, trasformando il rientro da scelta individuale ad investimento condiviso dal territorio.

Costruire un ecosistema competitivo per *startup*, *deeptech* e imprenditorialità

338. La **quinta direttrice** della *Roadmap* riguarda la capacità dell'Italia di attrarre e trattenere talenti interessati non soltanto a trovare un'occupazione, ma anche a **fondare un'impresa, valorizzare un brevetto o trasformare un risultato della ricerca in un progetto industriale**. Per *founder*, ricercatori e profili tecnologici, l'**attrattività di un Paese** dipende in misura crescente dalla possibilità di accedere a capitali, costruire *team* qualificati, sviluppare *partnership* con università e imprese e far crescere rapidamente iniziative ad **alto contenuto innovativo**.
339. La *policy* deve quindi agire sulla **"capacità di innovare e scalare"**. La nascita di una *startup* rappresenta soltanto la fase iniziale del percorso: per trattenere i talenti è necessario **creare le condizioni** affinché l'impresa possa consolidarsi, accedere ai mercati internazionali, remunerare in modo competitivo i propri collaboratori e mantenere in Italia le attività a maggiore valore aggiunto.
340. Il rafforzamento dell'**imprenditorialità innovativa** presenta inoltre una relazione diretta con le precedenti direttrici della *Roadmap*. Le *startup* possono assorbire competenze formate nelle università e nei centri di ricerca, offrire opportunità professionali ai giovani qualificati e contribuire alla creazione di nuovi ecosistemi territoriali.
341. La *Roadmap* articola questa direttrice lungo **tre leve**:
1. lo **Startup & Talent Act**, finalizzato a ricomporre in un quadro unitario le misure rivolte alle nuove imprese innovative;
 2. il programma **Stock Option Competitive**, volto a rendere più attrattiva la remunerazione dei talenti;
 3. il **Fondo Deep Tech Italia 2035**, destinato a trasformare ricerca e competenze scientifiche in nuove imprese tecnologiche.

RAZIONALE



Una parte crescente dei talenti qualificati non sceglie il Paese in cui vivere solo in base al salario, ma in base alla possibilità di **fondare imprese, accedere a capitali, valorizzare la ricerca** e crescere in **ecosistemi innovativi**. La *policy* agisce sulla “**capacità di innovare e scalare**”, rendendo l'Italia più attrattiva per *founder*, ricercatori, profili tech e talenti imprenditoriali

LEVA DI POLICY

OBIETTIVO

MECCANISMO OPERATIVO

PARAMETRO/TARGET

Startup & Talent Act
(modello Francia e Spagna)

Creare un **quadro unico e competitivo** per attrarre *founder*, *startup* innovative e talenti imprenditoriali

Regime integrato su **fiscalità, semplificazione, visti**, costituzione d'impresa, **accesso ai capitali e incentivi all'occupazione qualificata**

Aliquota agevolata al **15%** per *startup* e *scaleup* che creano **occupazione qualificata**, rispetto all'attuale **24% IRES ordinaria** applicata in Italia

Stock Option Competitive
(modello Spagna)

Rendere più attrattiva la **remunerazione dei talenti** in *startup* e *scaleup* innovative

Regime fiscale agevolato sulle *stock option* per dipendenti, *founder* e profili chiave, collegato alla permanenza e alla crescita dell'impresa

Esenzione fino a **50.000 Euro/anno** dall'imposizione IRPEF sui **redditi derivanti da stock option** e strumenti di partecipazione al capitale, in linea con il **benchmark spagnolo**

Fondo Deep Tech Italia 2035
(modello Spagna)

Trasformare **ricerca, brevetti e competenze scientifiche** in **nuove imprese tecnologiche**

Fondo pubblico-privato per *startup science-based*, trasferimento tecnologico, *spin-off* universitari e progetti deep tech in settori strategici

Attivare un **fondo da 1 miliardo di Euro al 2035**, finanziato tramite **risorse pubbliche** (PNRR residuo, fondi strutturali UE, CDP) e capitali privati

FIGURA 4.8. Le leve di policy proposte da TEHA per rafforzare l'ecosistema italiano delle startup, della deep tech e dell'imprenditorialità innovativa.

Nota: i parametri e i target indicati rappresentano proposte della Roadmap e dovranno essere definiti e monitorati in sede attuativa.

Fonte: elaborazione TEHA Group, 2026.

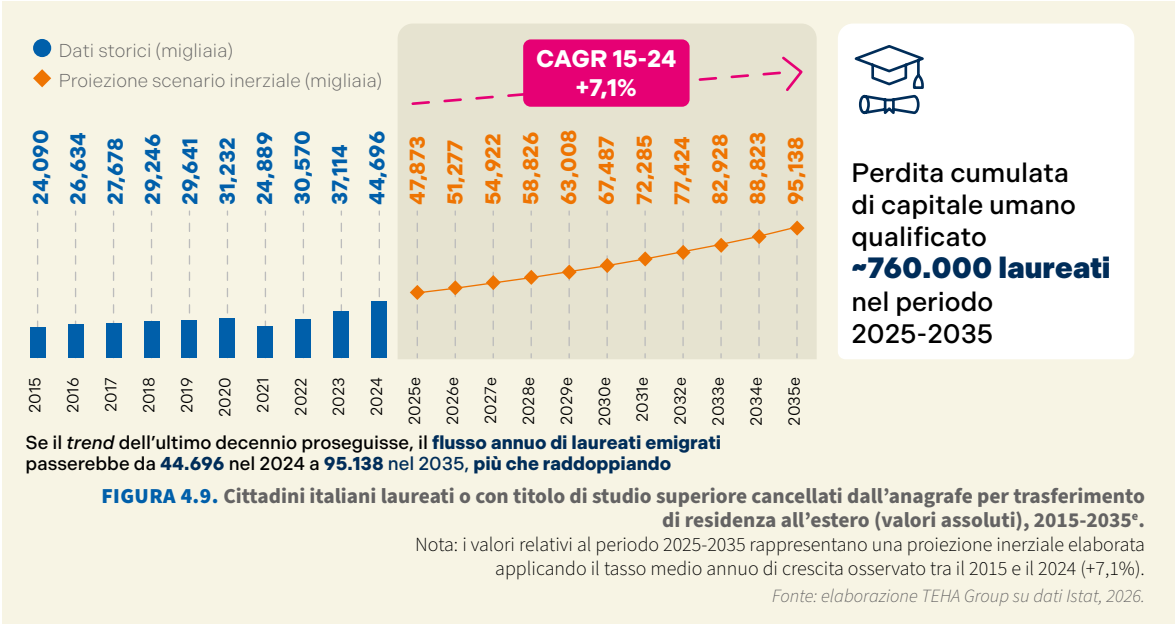
342. Lo **Startup & Talent Act**, ispirato alle esperienze sviluppate in Francia e Spagna, dovrebbe creare un quadro normativo unico, stabile e riconoscibile per *founder*, *startup* innovative e talenti imprenditoriali. L'obiettivo è superare la frammentazione tra misure fiscali, procedure amministrative, strumenti finanziari e canali di ingresso, offrendo un **percorso integrato** che accompagni l'impresa dalla costituzione alle successive fasi di sviluppo, consolidamento e crescita internazionale.
343. Il regime dovrebbe integrare **procedure semplificate** per la costituzione e la gestione dell'impresa, accesso facilitato ai visti per *founder* e profili chiave, incentivi all'assunzione di personale qualificato e strumenti dedicati per l'accesso al capitale. Una particolare attenzione dovrebbe essere riservata agli *spin-off* universitari e alle *startup* originate da attività di ricerca, per i quali la **valorizzazione della proprietà intellettuale**, la **definizione dei rapporti con gli enti di provenienza** e il **trasferimento dei risultati scientifici verso il mercato** rappresentano **passaggi determinanti** per la crescita dell'iniziativa.
344. La **seconda leva**, il **regime competitivo per le stock option**, risponde alla difficoltà delle *startup* e delle *scaleup* di competere con le grandi imprese nazionali e internazionali attraverso la sola remunerazione monetaria. Gli strumenti di partecipazione al capitale consentono di collegare una componente della remunerazione alla crescita futura dell'impresa,

- allineando gli interessi di *founder*, dipendenti e investitori e rafforzando il coinvolgimento e la permanenza dei profili chiave nel progetto imprenditoriale.
345. Per garantire l'**efficacia dello strumento**, l'imposizione fiscale dovrebbe intervenire nel momento in cui il beneficiario realizza concretamente il valore della partecipazione, evitando l'insorgenza di un onere tributario prima della vendita dei titoli o di un altro evento di liquidità. Il regime dovrebbe, al contempo, prevedere criteri chiari relativi alle imprese beneficiarie, alla durata minima del rapporto e alle caratteristiche dei piani di incentivazione, così da concentrare l'agevolazione sulle iniziative a effettivo contenuto innovativo e limitarne l'utilizzo per finalità elusive.
346. La **terza leva**, il **Fondo Deep Tech Italia 2035**, è finalizzata a sostenere *startup science-based*, *spin-off* universitari, progetti di trasferimento tecnologico e imprese attive in settori strategici ad alta intensità scientifica e tecnologica. Queste iniziative sono generalmente caratterizzate da cicli di sviluppo più lunghi, fabbisogni finanziari iniziali elevati e una maggiore esposizione al rischio rispetto alle *startup* fondate su modelli digitali tradizionali, richiedendo pertanto strumenti di investimento pazienti e coerenti con i tempi della ricerca, della sperimentazione e dell'industrializzazione.
347. Il **Fondo** dovrebbe essere strutturato come uno **strumento pubblico-privato** capace di mobilitare risorse istituzionali e capitali di mercato. La *Roadmap* individua l'obiettivo di **attivare una dotazione complessiva di 1 miliardo di Euro entro il 2035**, attraverso risorse pubbliche nazionali ed europee, il coinvolgimento dello Stato (ad esempio attraverso Cassa Depositi e Prestiti) e la partecipazione di investitori privati. La **componente pubblica** dovrebbe svolgere una funzione catalitica, contribuendo alla condivisione del rischio nelle fasi iniziali e favorendo l'ingresso di ulteriori capitali, senza sostituirsi agli operatori specializzati nella selezione, nel finanziamento e nell'accompagnamento delle imprese partecipate.
348. Il Fondo dovrebbe operare in stretto raccordo con università, centri di ricerca, incubatori, acceleratori e poli territoriali dell'innovazione, facilitando il passaggio **dalla ricerca alla validazione tecnologica**, dalla **costituzione dell'impresa** alla **successiva fase di crescita**. Una quota delle risorse potrebbe essere destinata a **programmi territoriali** finalizzati ad attrarre *startup* e profili imprenditoriali in aree caratterizzate da una minore densità innovativa, a condizione che siano presenti competenze scientifiche e tecniche, infrastrutture adeguate e **imprese capofiliera** in grado di sostenerne lo sviluppo e l'integrazione nell'ecosistema locale.
349. Le **tre leve** costruiscono un **percorso integrato**: lo **Startup & Talent Act** migliora il quadro normativo, fiscale e amministrativo; lo **Stock Option Competitive** consente alle imprese innovative di attrarre e trattenere profili qualificati; il **Fondo Deep Tech Italia 2035** mette a disposizione il capitale necessario per trasformare ricerca e competenze scientifiche in **nuove iniziative imprenditoriali**. Nel loro insieme, le misure mirano a rendere l'Italia non soltanto un luogo in cui avviare nuovi progetti, ma un ecosistema nel quale **talenti e imprese innovative** possano crescere, consolidarsi e mantenere nel Paese il valore economico e tecnologico generato.
350. Nel loro insieme, le **cinque direttrici** delineano una **strategia integrata lungo l'intero ciclo di vita del talento**: dalla formazione all'ingresso nel mercato del lavoro, dalla valorizzazione professionale all'attrazione dall'estero, fino al radicamento nei territori e alla possibilità di trasformare competenze e ricerca in nuova impresa. La *Roadmap* non propo-

ne quindi una somma di incentivi isolati, ma un **quadro coordinato di politiche del lavoro, formazione, immigrazione qualificata, sviluppo territoriale e innovazione**, fondato sulla collaborazione tra Stato, Regioni, imprese, università e centri di ricerca. La sua efficacia dipenderà dalla definizione di una *governance* unitaria, dalla continuità delle risorse e dall'adozione di **obiettivi misurabili e sistemi di monitoraggio**, capaci di verificare gli effetti delle misure sulla capacità dell'Italia di attrarre, trattenere e valorizzare capitale umano qualificato. La rilevanza di questo intervento emerge con maggiore evidenza considerando i **costi economici, sociali e produttivi dell'inazione**, analizzati nel paragrafo successivo.

4.2. I rischi dell'inazione per il sistema economico e sociale italiano e per le imprese

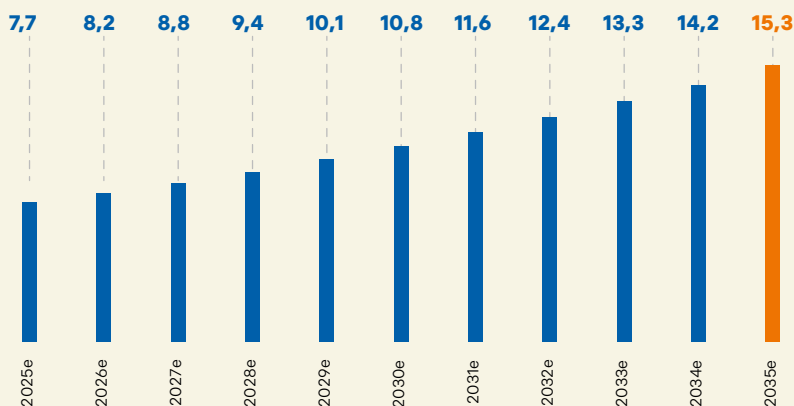
351. In assenza di **interventi strutturali**, la fuga dei talenti rischia di trasformarsi da fenomeno individuale a **vincolo permanente per la crescita del Paese**. La perdita di capitale umano qualificato riduce la capacità dell'Italia di innovare, sostenere la produttività e accompagnare la trasformazione del sistema produttivo, producendo effetti cumulativi sul mercato del lavoro, sulla competitività delle imprese, sulla sostenibilità del sistema sociale e sulla capacità dei territori di generare nuove opportunità. Il **costo dell'inazione** non coincide quindi soltanto con il numero di persone che lasciano il Paese, ma comprende la **progressiva erosione delle competenze, degli investimenti formativi e del potenziale economico** che tali profili avrebbero potuto contribuire a sviluppare in Italia.
352. Per rappresentare l'**ordine di grandezza** di questo rischio, TEHA ha elaborato uno **scenario inerziale al 2035**, ottenuto proiettando la dinamica osservata nell'ultimo decennio in Italia. L'esercizio non rappresenta una **previsione puntuale**, bensì una **simulazione** volta a quantificare le possibili conseguenze della prosecuzione delle tendenze attuali in assenza di interventi strutturali.
353. Tra il 2015 e il 2024, il **numero di cittadini italiani laureati o in possesso di un titolo di studio superiore** trasferiti all'estero è cresciuto ad un **tasso medio annuo del 7,1%**. Quale tale dinamica proseguisse, il flusso annuo passerebbe dai **44.696 laureati emigrati nel 2024 a 95.138 nel 2035**, più che raddoppiando. Nel complesso, tra il 2025 e il 2035, l'Italia potrebbe registrare una **perdita cumulata di circa 760.000 laureati**.



354. L'aumento delle uscite si inserisce in un **quadro demografico e occupazionale** già sottoposto a **forti pressioni strutturali**. Infatti, nel periodo 2025-2029, circa **3 milioni dei 3,7 milioni di lavoratori richiesti** dal sistema produttivo si renderebbero necessari per sostituire persone in uscita dal mercato del lavoro, mentre entro il 2040 si stima una riduzione di circa **4,2 milioni di persone in età lavorativa**. La prosecuzione della fuga dei talenti ridurrebbe quindi proprio la componente della popolazione chiamata a sostenere il ricambio generazionale.
355. La **carenza di talenti** non determina soltanto un problema quantitativo di copertura delle posizioni disponibili, ma incide anche sulla **qualità e sulla capacità di trasformazione del sistema produttivo**. L'assenza di **competenze tecniche, scientifiche, manageriali e digitali** può rallentare l'adozione di nuove tecnologie, limitare lo sviluppo di prodotti e processi innovativi e ridurre la capacità delle imprese di realizzare gli investimenti programmati. Gli effetti risultano particolarmente rilevanti per le **PMI**, che dispongono di **minori risorse** per competere sul mercato internazionale dei talenti e dipendono maggiormente dalla disponibilità di competenze qualificate nei territori su cui operano.
356. Un **secondo rischio** riguarda la **mancata valorizzazione dell'investimento sostenuto dal Paese** per formare capitale umano successivamente impiegato all'estero. Applicando alla platea cumulata dello scenario inerziale un costo medio di formazione pari a **160.400 Euro per laureato**, nel periodo 2025-2035 l'Italia rischierebbe di non valorizzare sul territorio nazionale circa **121,9 miliardi di Euro di investimento formativo**.



Costo medio di formazione per laureato: **160,4 mila Euro**



~121,9 mld Euro
di investimento
formativo non
valorizzato
nel periodo
2025-2035

FIGURA 4.10. Investimento formativo associato ai cittadini italiani laureati o in possesso di un titolo di studio superiore emigrati nello scenario inerziale, miliardi di Euro, 2025*-2035*.

Nota: la stima applica un costo medio di formazione pari a 160.400 Euro alla platea annua di laureati emigrati prevista nello scenario inerziale. Il valore di 121,9 miliardi di Euro rappresenta la somma cumulata del periodo 2025-2035 e non una spesa pubblica aggiuntiva, bensì un investimento formativo non valorizzato sul territorio nazionale.

Fonte: elaborazione TEHA Group su dati Istat, 2026.

357.

Oltre alla mancata valorizzazione dell'**investimento formativo**, la perdita dei laureati determina una **riduzione del valore economico potenzialmente generabile nel Paese**. Sulla base della metodologia descritta di seguito, secondo la stima elaborata da TEHA:

- nello **scenario base**, che considera la quota di **laureati che avrebbe trovato occupazione in Italia**, il PIL potenziale non generato in Italia nel **periodo 2025-2035** ammonterebbe a circa **254 miliardi di Euro**;
- nello **scenario ottimistico**, che assume l'occupazione di tutti i laureati emigrati, il valore raggiungerebbe circa **307 miliardi di Euro**.

Estendendo l'esercizio all'intera **vita lavorativa residua dei circa 760.000 laureati** potenzialmente emigrati nel periodo, assumendo un orizzonte medio di **35-40 anni di lavoro**, il valore del PIL potenziale non generato in Italia potrebbe raggiungere un ordine di grandezza **compreso tra 2,5 e 3 trilioni di Euro entro il 2065**.

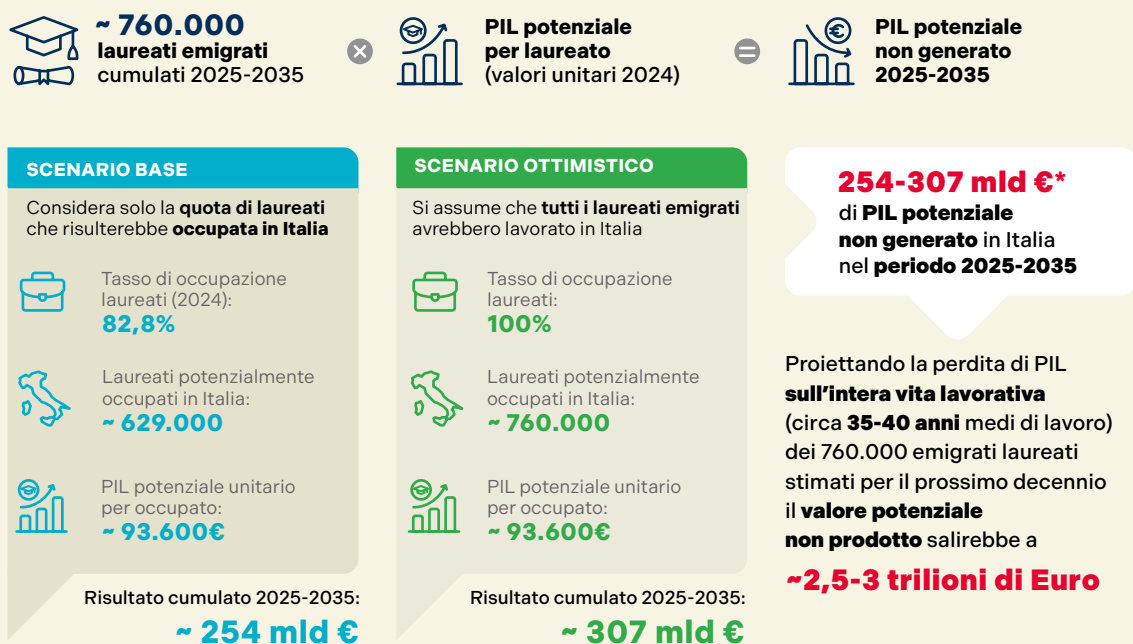


FIGURA 4.11. Stima del PIL potenziale non generato in Italia associato ai laureati emigrati nello scenario inerziale: scenario base e scenario ottimistico, 2025-2035e, e proiezione al 2065.

Nota: lo scenario base considera la quota di laureati che avrebbe trovato occupazione in Italia; lo scenario ottimistico assume l'occupazione dell'intera platea dei laureati emigrati. La proiezione al 2065 estende il calcolo all'intera vita lavorativa residua dei laureati stimati in uscita nel periodo 2025-2035.

(*) Il calcolo 2025-2035 considera, per ciascuna coorte annuale di laureati emigrati, gli anni residui di mancata generazione di Valore Aggiunto fino al 2035.

Fonte: elaborazione TEHA Group su dati Istat, 2026.

Focus – La metodologia di stima del Prodotto Interno Lordo potenzialmente non generato in Italia dall'emigrazione di laureati

Per stimare il valore economico potenzialmente associato ai laureati emigrati, TEHA utilizza come proxy il **PIL medio annuo per occupato in Italia**, calcolato rapportando il PIL nominale del 2025 al numero medio di occupati nello stesso anno:

2.258,0 miliardi di Euro di PIL / 24,1 milioni di occupati = circa 93.600 Euro per occupato

Il valore unitario rimane **invariato** nei due scenari. Infatti, a cambiare è la **quota di laureati emigrati che si assume avrebbe trovato occupazione in Italia**:

- nello **scenario base**, a ciascuna coorte annuale di laureati emigrati viene applicato il tasso di occupazione dei laureati, pari all'**82,8%**. Il PIL potenziale non generato è quindi calcolato considerando esclusivamente la quota di laureati che

sarebbe risultata occupata in Italia;

- nello **scenario superiore**, assunto come limite massimo dell'esercizio, si considera un tasso di occupazione del **100%**, ipotizzando che tutti i laureati emigrati avrebbero lavorato in Italia.

Per ciascuna coorte annuale prevista tra il 2025 e il 2035, il numero di laureati potenzialmente occupati è quindi moltiplicato per il **PIL medio annuo per occupato**, pari a circa 93.600 Euro, e per il **numero di anni residui fino al 2035**. La somma dei valori attribuiti alle singole coorti restituisce il PIL potenziale cumulato non generato nel periodo.

Formula di calcolo:

Laureati emigrati della coorte × tasso di occupazione ipotizzato × PIL annuo per occupato × anni residui fino al 2035

Nota metodologica: l'esercizio costituisce una stima controfattuale finalizzata a quantificare un ordine di grandezza; non considera le differenze individuali di produttività, gli eventuali rientri in Italia, le rimesse, le collaborazioni economiche e scientifiche internazionali o gli effetti di sostituzione nel mercato del lavoro.

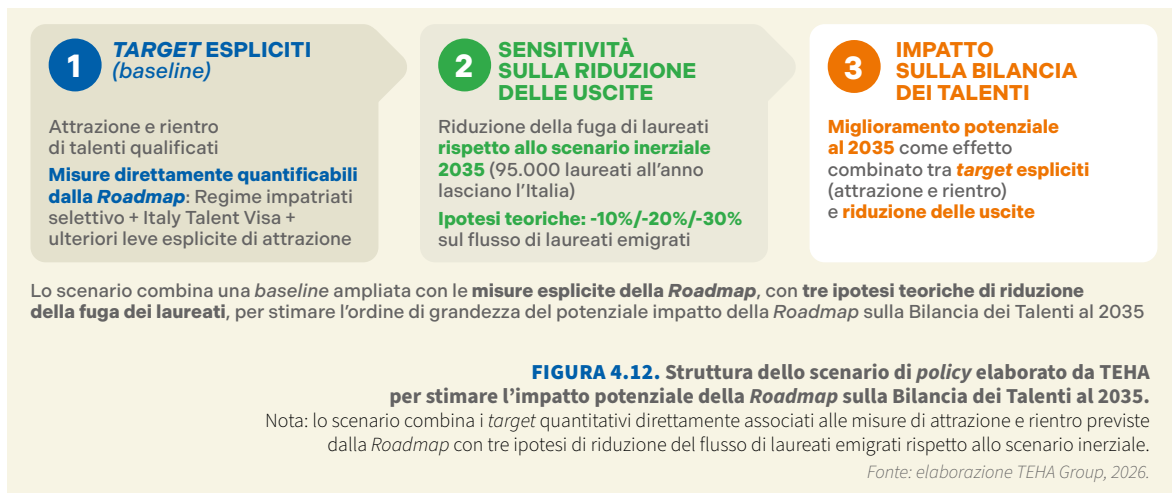
358. Nel complesso, il **costo dell'inazione** non coincide con una perdita contabile immediata, ma con la **progressiva erosione della capacità dell'Italia di crescere, innovare e competere**. La fuoriuscita di capitale umano qualificato riduce il potenziale di produttività, occupazione, consumi e gettito fiscale, indebolisce la capacità delle imprese di realizzare investimenti e adottare nuove tecnologie e accresce le pressioni derivanti dall'invecchiamento demografico. Gli effetti rischiano inoltre di concentrarsi sui territori economicamente più fragili, alimentando un circolo vizioso tra perdita di competenze, minore attrattività e riduzione degli investimenti. La fuga dei talenti deve pertanto essere considerata un **fattore strutturale di indebolimento economico, sociale e territoriale**, rispetto al quale i potenziali benefici derivanti dall'attuazione della *Roadmap* assumono una rilevanza strategica.

4.3. I potenziali benefici derivanti dall'implementazione delle *policy* e azioni individuate

359. Dopo aver quantificato i rischi associati allo scenario inerziale, è opportuno valutare i **potenziali benefici derivanti dall'attuazione della Roadmap**. Le misure proposte mirano, da un lato, a rafforzare la capacità dell'Italia di **attrarre, riportare e trattenere talenti qualificati** e, dall'altro, a intervenire sui **principali fattori** che ne determinano la fuoriuscita, tra cui la debolezza delle prospettive professionali, la frammentazione dei percorsi di ingresso, il limitato raccordo tra formazione e impresa e la ridotta attrattività di alcuni territori. I benefici attesi riguardano quindi non soltanto il miglioramento della **Bilancia dei Talenti**, ma anche una maggiore disponibilità di competenze per le imprese, un rafforzamento della produttività e dell'innovazione e un contributo più solido alla crescita economica e alla sostenibilità del sistema sociale.
360. Per stimare l'ordine di grandezza dei **benefici** potenzialmente derivanti dall'attuazione della **Roadmap**, TEHA ha elaborato uno **scenario di policy al 2035** basato su due componenti complementari:

1. La prima considera i **target quantitativi direttamente associati alle misure di attrazione, rientro e permanenza dei talenti** previste dalla *Roadmap*;
2. la seconda introduce **tre ipotesi di sensitività**, pari al **-10%, -20% e -30%**, sulla riduzione del flusso di laureati emigrati rispetto allo scenario inerziale.

L'impatto complessivo sulla **Bilancia dei Talenti** è quindi ottenuto combinando i nuovi ingressi e rientri attivati dalle *policy* con la quota di laureati che potrebbe essere trattenuta in Italia grazie al miglioramento delle condizioni economiche, professionali e territoriali.

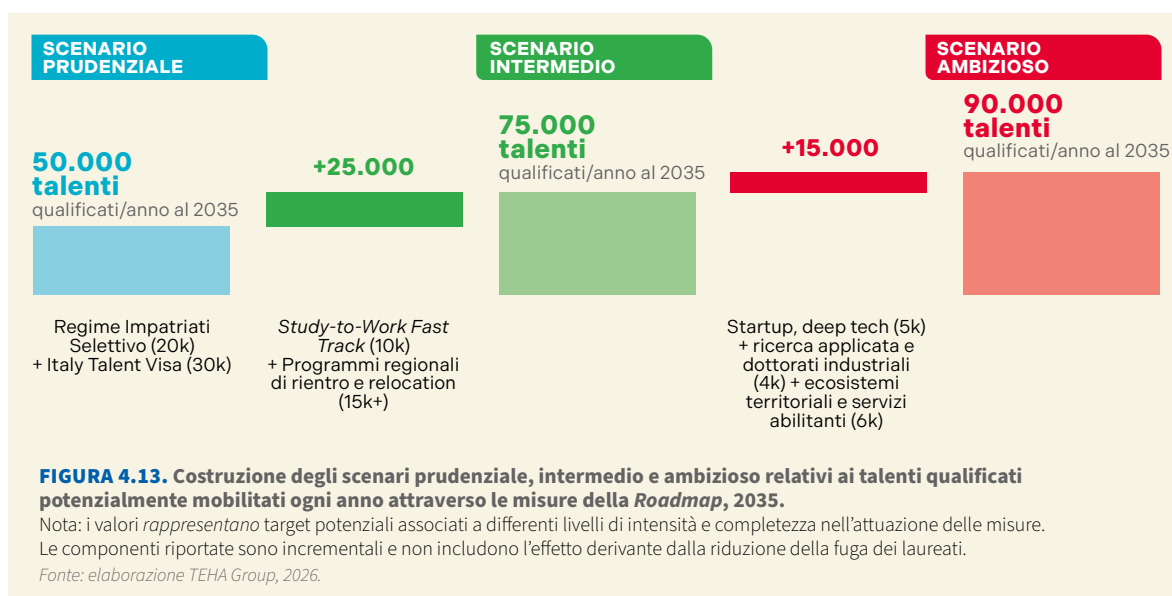


361.

In funzione del diverso grado di intensità nell'attuazione delle misure, TEHA ha elaborato **tre scenari**:

1. nello **scenario prudentiale**, i *target* della *Roadmap* consentirebbero di mobilitare circa **50.000 talenti qualificati all'anno entro il 2035**;
2. nello **scenario intermedio**, il valore salirebbe a circa **75.000**;
3. nello **scenario ambizioso**, raggiungerebbe circa **90.000 talenti all'anno**.

Tale intervallo rappresenta esclusivamente la componente di **attrazione, rientro e permanenza** direttamente riconducibile alle policy individuate e non include ancora i benefici derivanti dalla possibile riduzione del flusso di laureati in uscita dal Paese.



362.

La **seconda componente** dello scenario riguarda il possibile effetto delle misure della *Roadmap* sulla **riduzione delle uscite di laureati dal Paese**. Le *policy* intervengono infatti sui principali fattori che alimentano la mobilità verso l'estero, tra cui le condizioni retributive e contrattuali, le opportunità di crescita professionale, il raccordo tra formazione e sistema produttivo e l'attrattività dei territori. Poiché tale effetto non è direttamente quantificabile *ex ante*, TEHA ha sviluppato un'**analisi di sensitività** rispetto ai circa **95.138 laureati emigrati all'anno previsti al 2035 nello scenario inerziale**, assumendo una riduzione delle uscite pari al **10% nello scenario prudentiale, al 20% nello scenario intermedio e al 30% nello scenario ambizioso**.

363.

Le tre ipotesi corrispondono rispettivamente a circa **9.500** (nello scenario prudentiale), **19.000** (nello scenario intermedio) e **28.500 laureati trattenuti ogni anno** (nello scenario ambizioso) **rispetto allo scenario inerziale**. Per ciascuno scenario, il miglioramento com-

plussivo della **Bilancia dei Talenti** è stato quindi calcolato sommando la componente di attrazione, rientro e permanenza associata ai *target* quantitativi della *Roadmap* e la componente derivante dalla minore fuoriuscita di laureati. Nel dettaglio:

- Nello **scenario prudentiale**, l'effetto combinato dei *target* di attrazione e rientro e della riduzione delle uscite determinerebbe un miglioramento della **Bilancia dei Talenti di circa 60.000 unità all'anno**. L'attuazione parziale della *Roadmap* consentirebbe quindi di compensare una quota significativa dei circa 95.138 laureati in uscita previsti al 2035 nello scenario inerziale, senza tuttavia arrestare completamente la perdita netta di capitale umano qualificato.
- Nello **scenario intermedio**, il miglioramento della Bilancia dei Talenti raggiungerebbe circa **94.000 unità all'anno**, portando il saldo sostanzialmente in pareggio rispetto al flusso di laureati in uscita previsto nello scenario inerziale. Il risultato evidenzia come un'attuazione ampia e coordinata della *Roadmap*, pur non corrispondente al massimo livello di intensità considerato, potrebbe **quasi neutralizzare la perdita annua di talenti qualificati entro il 2035**.
- Nello **scenario ambizioso**, il miglioramento della Bilancia dei Talenti raggiungerebbe circa **119.000 unità all'anno**, superando di oltre **23.000 unità** il flusso di laureati in uscita previsto nello scenario inerziale. In questa ipotesi, l'Italia non si limiterebbe a compensare la perdita annuale di capitale umano qualificato, ma potrebbe conseguire un **saldo positivo della Bilancia dei Talenti**, con un numero di competenze attratte, rientrate o trattenute superiore a quello dei profili qualificati in uscita.



La **Bilancia dei Talenti** potrebbe migliorare di circa **60 - 119 mila unità/anno** rispetto allo **scenario inerziale**: nello **scenario intermedio** la *Roadmap* arriverebbe **quasi a pareggiare i 95.138 emigrati/l'anno** previsti al 2035, mentre nello **scenario ambizioso** li **supererebbe di oltre 23 mila unità**

FIGURA 4.14. Impatto potenziale dell'attuazione della *Roadmap* sulla Bilancia dei Talenti nei tre scenari di *policy* (unità annue), 2035.

Nota: il miglioramento della Bilancia dei Talenti è calcolato sommando, per ciascuno scenario, i talenti qualificati potenzialmente attratti, rientrati o trattenuti attraverso i *target* della *Roadmap* e la riduzione ipotizzata del flusso di laureati emigrati rispetto allo scenario inerziale. Le percentuali di riduzione delle uscite costituiscono ipotesi di sensibilità e non previsioni puntuali.

Fonte: elaborazione TEHA Group, 2026.

364.

Il miglioramento della Bilancia dei Talenti può essere espresso anche in termini di **PIL potenziale annuo associato**. Applicando al numero aggiuntivo di talenti disponibili nel Paese un valore unitario pari a circa **93.600 Euro per anno**, il beneficio economico potenziale al 2035 ammonterebbe a circa **5,6 miliardi di Euro nello scenario prudente**, **8,8 miliardi di Euro nello scenario intermedio** e **11,1 miliardi di Euro nello scenario ambizioso**. Tali valori rappresentano il contributo economico potenzialmente generabile in un singolo anno e non un beneficio cumulato nel periodo.



Secondo lo scenario inerziale di TEHA, 95.138 laureati emigrati/anno al 2035 corrispondono a circa **8,9 mld€ di PIL potenziale annuo perso**, assumendo un **PIL potenziale annuo per laureato pari a 93.600€**

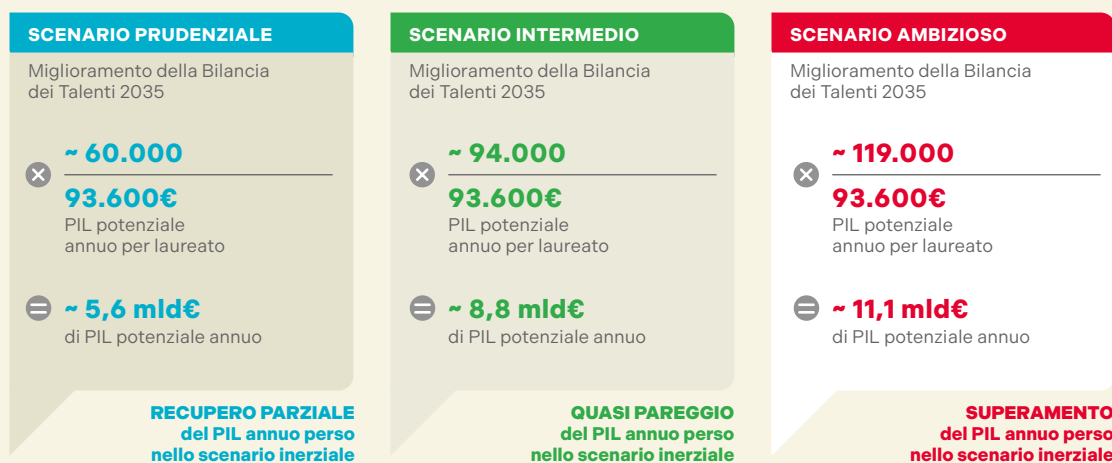


FIGURA 4.15. PIL potenziale annuo associato al miglioramento della Bilancia dei Talenti nei tre scenari di policy, miliardi di Euro, 2035.

Nota: il beneficio economico è stimato applicando un PIL potenziale annuo unitario pari a circa 93.600 Euro al miglioramento della Bilancia dei Talenti previsto in ciascuno scenario. I valori rappresentano un ordine di grandezza del PIL potenzialmente generabile in un singolo anno e non un beneficio cumulato.

Fonte: elaborazione TEHA Group, 2026.

365.

Nel complesso, l'analisi evidenzia come l'attuazione coordinata della *Roadmap* potrebbe incidere in misura significativa sulla **Bilancia dei Talenti** e sul potenziale di crescita del Paese. A seconda dell'intensità delle misure e della loro capacità di ridurre le uscite, il miglioramento stimato varia da circa **60.000 a 119.000 unità all'anno**, con un **beneficio economico potenziale** compreso tra **5,6 e 11,1 miliardi di Euro annui al 2035**.

366.

Pur trattandosi di scenari e non di previsioni puntuali, i risultati evidenziano che una politica organica sui talenti può trasformare il contrasto alla fuga dei laureati da intervento prevalentemente compensativo a **leva strutturale per rafforzare occupazione qualificata, innovazione, produttività e competitività del sistema economico italiano**.

Bibliografia

1. Agenzia delle Entrate (2024), Analisi dei dati IRPEF
2. Aghion, P., Howitt, P. (1992), *"A Model of Growth Through Creative Destruction"*, Econometrica
3. Consiglio Nazionale dell'Economia e del Lavoro – CNEL, "L'attrattività dell'Italia per i giovani dei Paesi avanzati — Rapporto CNEL", presentato il 4 dicembre 2025, Roma
4. Consiglio Nazionale dell'Economia e del Lavoro – CNEL , "Rapporto Giovani *Expat* – Come farli tornare", settembre 2026
5. Commissione Europea
6. Commissione per le spese fiscali – Ministero dell'Economia e delle Finanze (2024), Rapporto annuale sulle spese fiscali
7. European Migration Network – OECD (2025), *"New and Innovative Ways to Attract Foreign Talents in the EU"*
8. Frega P., Bissig S., Howarth C. (2026), *"Talents Do It Better"*, Luiss University Press, Milano
9. Indonesia Expat (2026), *"Indonesian Ministry of Law Proposes Limited Dual Citizenship for Talented Diaspora"*, 28 luglio 2026
10. Ministero dell'Economia e delle Finanze (2026), Documento di Finanza Pubblica 2026
11. OECD (2025), *"Education at a Glance 2025"*
12. OECD (2025), *"International Migration Outlook 2025"*
13. Randstad (2026), *"Employer Brand Research 2025"*
14. Regione Emilia-Romagna (2025), "Rapporto sulle politiche regionali per l'Attrazione e Valorizzazione dei Talenti. Clausola valutativa ex art. 15, L.R. n. 2/2023"
15. Regione Puglia (2023), Deliberazione della Giunta regionale 28 dicembre 2023, n. 1989, #mareAsinistra – Strategia di attrazione e valorizzazione dei talenti in Puglia
16. Romer P. M. (1990), *"Endogenous Technological Change"*, Journal of Political Economy

Sitografia

1. ec.europa.eu/eurostat
2. ec.europa.eu/regional_policy/policy/communities-and-networks/harnessing-talent-platform_en
3. excelsior.unioncamere.it
4. www.agenziaentrate.gov.it
5. www.ciencia.gob.es
6. www.consiglionazionalegiovani.it
7. www.eduskunta.fi
8. www.elysee.fr
9. www.enisa.es
10. www.enseignementsup-recherche.gouv.fr
11. www.finanze.gov.it
12. www.gazzettaufficiale.it
13. www.gouvernement.fr
14. www.gov.uk
15. www.inapp.gov.it
16. www.interieur.gouv.fr
17. www.istat.it
18. www.ktp-uk.org
19. www.lamoncloa.gob.es
20. www.make-it-in-germany.com
21. www.mintur.gob.es
22. www.miteco.gob.es
23. www.normattiva.it
24. www.oecd.org
25. www.salaryexpert.com
26. www.ukri.org
27. www.worldbank.org

Italia

MILANO

TEHA Group

Via F. Albani, 21
20149 Milano
Tel. +39 02 46753.1
ambrosetti@ambrosetti.eu

BOLOGNA

TEHA Group

Via Persicetana Vecchia, 26
40132 Bologna
Tel. +39 051 268078

ROMA

TEHA Group

Via Po, 22 00198 Roma
Tel. +39 06 8550951

Europa

BERLINO

GLC Glücksburg Consulting AG

Albrechtstraße 14 b
10117 Berlin
Tel. +49 30 8803 320
Mr. Martin Weigel
berlino@ambrosetti.eu

BRUXELLES

TEHA Brussels Office

Tel. +32 476 79 10 89
Ms. Laura Basagni
laura.basagni@ambrosetti.eu

ISTANBUL

Consulta

Kore Şehitleri Caddesi Üsteğmen
Mehmet Gönenç Sorak No. 3
34394 Zincirlikuyu-Şişli-Istanbul
Tel. +90 212 3473400
Mr. Tolga Acarli
istanbul@ambrosetti.eu

LONDRA

Ambrosetti Group Ltd.

37-38 Long Acre
London WC2E 9JT
london@ambrosetti.eu

MADRID

TEHA Spain Office

Ms. Marta Ortiz
Tel. +34 91 575 1954
madrid@ambrosetti.eu

Asia

BANGKOK

Mahanakorn Partners Group Co., Ltd.

Kian Gwan House III, 9th Floor, 152
Wireless Rd., Lumpini,
Pathumwan, Bangkok, 10330, Thailand
Tel. +66 (0) 2651 5107
Mr. Luca Bernardinetti
bangkok@ambrosetti.eu

BEIJING

Ambrosetti (Beijing) Consulting Ltd.

No.762, 6th Floor, Block 15
Xinzhaoyiayuan, Chaoyang District
Beijing, 100024
Tel. +86 10 5757 2521
Mr. Mattia Marino
beijing@ambrosetti.eu

SEOUL

HebronStar Strategy Consultants

4F, ilsiln bldg., 27,Teheranro37-gil,
Gangnam-gu, Seoul
Tel. +82 2 417 9322
Mr. Hyungjin Kim
seoul@ambrosetti.eu

SHANGHAI

Ambrosetti (Beijing) Consulting Ltd.

Room 20L, Liduxingui Building,
No.831Xinza Road,
Jing'an District, Shanghai
Tel:+86 21 52861891
Mr. Mattia Marino
shanghai@ambrosetti.eu

TOKYO

Corporate Directions, Inc. (CDI)

Tennoz First Tower 23F
2-2-4 Higashi Shinagawa, Shinagawa-ku
Tokyo, 140-0002
Tel. +81 3 5783 4640
Mr. Nobuo Takubo
tokyo@ambrosetti.eu

VIENTIANE

Laos Office

Rue Samsenthai N° 073 Unit 07,
Kaoyod Vill., Sisatanak District
0104 Vientiane Capital
Tel. +856 (0)20 52311570
Mr. Vincenzo Iacuzio
laos@ambrosetti.eu

Medio Oriente

RIAD

TEHA Riad Office

Mr. Mohammed Talal Khallaf
mohammed.khallaf@ambrosetti.eu

Africa

ROSEBANK - JOHANNESBURG

TEHA Africa Ltd.

116 Oxford Road, Oxford & Glenhove,
Building 1 Rosebank
2196, Johannesburg
Tel. +27 76 487 8195
Mr. Pietro Mininni
pietro.mininni@ambrosetti.eu